COMUNICAREA ORGANIZAŢIONALĂ
ŞI
MANAGEMENTUL SITUAŢIILOR DE CRIZĂ

AUTORI:

dr. TUDOREL NICULAE

drd. ION GHERGHIȚĂ

masterand DIANA GHERGHIȚĂ

Editura Ministerului Administrației şi Internelor

- 2006 -

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
NICULAE, TUDOREL
Comunicarea organizaţională şi managementul situaţiilor de criză / Tudorel Niculae, Ion Gherghiţă, Diana Gherghiţă. - Bucureşti: Editura Ministerului Administraţiei şi Internelor, 2006
Bibliogr.
ISBN (10) 973-745-029-9 ; ISBN (13) 978-973-745-029-6

I. Gherghiţă, Ion
II. Gherghiţă, Diana

316.77:330.131.7+061

Cuvânt înainte

Lucrarea de față își propune abordarea comunicării din perspectivă managerială, cu accent pe modul în care aceasta influențează comportamentul organizațional. Demersul analitic este structurat pe o bază teoretică, după cum urmează:

- *Discutarea motivelor pentru care comunicarea eşuează;*
- *Explicarea strategiilor de îmbunătățire a abilităților de comunicare;*
- *Descrierea caracteristicilor comunicatorului de succes;*
- *Evidențierea modului în care intențiile inconştiente se pot reflecta în mesaj;*
- *Înțelegerea diferitelor strategii de comunicare, a modului în care pot fi organizate şi a momentului în care pot fi utilizate;*
- *Descrierea argumentelor pro şi contra „politicii uşilor deschise” – înțelegerea motivelor pentru care poate fi contraproductivă;*
- *Înțelegerea plusurilor şi a minusurilor comunicării scrise şi a celei orale;*
- *Explicarea principiului feed-back-ului şi a procesului de comunicare;*
- *Identificarea diferitelor moduri prin care poate fi acordat feed-back-ul;*
- *Înțelegerea metodelor potrivite de acordare a feed-back-ului;*

- *Rolul sugestiei în procesul de comunicare.*

Scopul de a structura demersul analitic pe cele şase părţi a avut în vedere dorinţa de a oferi claritate ansamblului. De asemenea, o atare structură face materialul mai uşor de utilizat, întrucât punctează principalele aspecte analizate.

Autorii

C U P R I N S

PARTEA I

COMUNICAREA, PROCES DE INFLUENŢĂ

1. COMUNICARE ŞI INFORMAŢIE. DEFINIREA CONCEPTELOR

1.1. Definiţia comunicării

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcţionarea optimă a oricărei colectivităţi umane, indiferent de natura şi mărimea ei. Schimbul continuu de mesaje generează unitatea de vedere şi, implicit, de acţiune, prin armonizarea cunoştinţelor privind scopurile, căile şi mijloacele de a le atinge, prin promovarea deprinderilor necesare, prin omogenizarea relativă a grupurilor sub aspect afectiv, emoţional şi motivaţional (opinii, interese, convingeri, atitudini).

În vorbirea curentă, folosirea cuvântului „comunicare" nu ridică probleme speciale. Pentru majoritatea utilizatorilor, „a comunica" înseamnă „a aduce la cunoştinţă" sau „a informa". Acest fapt este evidenţiat de orice dicţionar explicativ unde, în general, sunt menţionate trei semnificaţii, parţial suprapuse, ale cuvântului „comunicare":

1. înştiinţare, aducere la cunoştinţă;
2. contacte verbale în interiorul unui grup sau colectiv;
3. prezentare sau ocazie care favorizează schimbul de idei ori relaţiile spirituale.

Simplitatea aparentă nu elimină necesitatea de a defini mai exact semnificaţiile ştiinţifice ale termenului „comunicare". Comunicarea este un proces care, din perspectiva ştiinţei comunicării, dispune de patru componente fundamentale:

1. un *emiţător,*
2. un *canal,*

3. o *informație,*
4. un *receptor.*

Într-o formă extrem de simplă, *procesul de comunicare* sau *comunicarea* poate fi redat (sau redată) astfel:

informație informație
Emițător ------------- canal --------------- receptor

Modelul elementar al comunicării

Din această schemă se poate înțelege că procesul comunicării presupune mai mult decât un participant; anume, pe lângă emițător (sau emitent), unul sau mai mulți receptori potențiali. Esența procesului stă în deplasarea, transferul sau transmiterea informației de la un participant la celălalt.

În mod frecvent, circulația are loc în dublu sens. Altfel spus, este bidirecțională. Acesta este, bunăoară, cazul dialogului, al unei discuții dintre două persoane care, alternativ, joacă rolul de emițător (vorbitor) şi receptor (ascultător). Alteori, circulația informației poate avea loc doar într-un singur sens, adică este unidirecțională. Este cazul monologului, al cuvântărilor, al comunicării prin presă, radio sau televiziune.

Comunicarea nu se încheie o dată cu preluarea sau receptarea mesajului. Informația poate exercita o influență efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentelor celor care o receptează. Procesul poartă numele de *efect al comunicării* şi se bucură în ştiința comunicării de o atenție deosebită. Prin urmare, modelul elementar al comunicării trebuie extins:

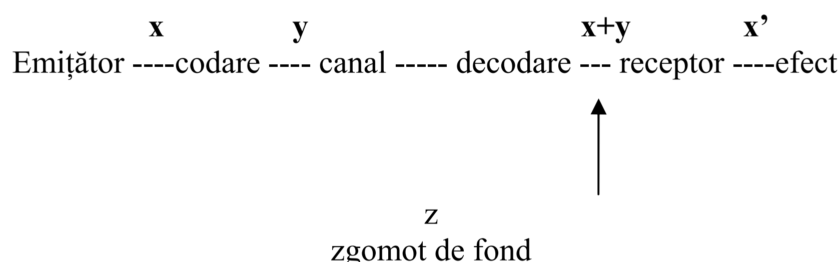
informație informație
emițător --------------- canal ------------- receptor -------------- efect

Modelul elementar al comunicării, inclusiv „efectul"

În această a doua schemă, comunicarea se aseamănă procesului „stimul - reacție" (receptorul reacționează la stimulii proveniți din partea emițătorului). Dar nu orice proces „stimul-reacție" reprezintă o situație comunicativă. Teza că ar putea fi

vorba de comunicare atunci când ochii ți se închid (reacție) la lumina fulgerului (stimul) nu se mai poate susține. Procesul „stimul-reacție”, pentru a aparține comunicării, ar trebui să fie cel puțin un *proces intențional*. Pentru ca transferul de informație să devină un proces de comunicare, emitentul trebuie să aibă *intenția* de a provoca receptorului un efect oarecare. Prin urmare, „comunicarea” devine un proces prin care un emițător transmite informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Dacă se merge mai departe, se poate prelucra şi îmbogăți modelul elementar al comunicării cu încă trei elemente fundamentale: codarea, decodarea şi „zgomotul de fond”:



Modelul fundamental al comunicării

Modelul poate fi citit relativ simplu. Dacă un emițător doreşte să transmită o informație (x) unui receptor, informația trebuie să fie inteligibilă. De aceea, înainte de toate, emițătorul trebuie să aibă grijă să se facă înțeles, să îşi găsească cuvintele, fie că procesul de comunicare are loc în scris sau oral. Pasul doi îl reprezintă codarea mesajului. O dată codat, acesta este transpus în semnale (y) care pot străbate canalul spre receptor. Receptorul trebuie să decodeze mesajul transpus în semnale şi să-l interpreteze (x’). În fine, comunicarea poate fi îngreunată de un surplus irelevant de informație (z) sau de zgomotul de fond. Un exemplu îl oferă distorsionarea mesajelor radiofonice din motive atmosferice. Acest ultim model al comunicării are avantajul că permite

introducerea în discuție a succesului în sens restrâns, a actului de comunicare.

Reuşita procesului de comunicare implică într-o măsură oarecare *izomorfismul* dintre x şi x': receptorul acordă mesajului o semnificație (x'), care e aceeaşi ca şi pentru emițător (x = x'). Acelaşi model indică însă şi impedimentele pentru ca izomorfismul să se realizeze: pot interveni erori de codare sau de decodare, precum şi zgomotul de fond.

1.2. Conceptul de „informație"

Cine spune „comunicare" se referă, de fapt, la „informație". Cele două concepte sunt atât de înrudite, încât nici o considerație asupra „comunicării" nu poate fi deplină fără o explicitare a „informației". În general, în ştiința comunicării, informația este ceea ce se comunică într-unul sau altul din limbajele disponibile". Cu alte cuvinte, informația trebuie considerată ca o combinație de semnale şi simboluri. Semnalele ne pot duce cu gândul la undele sonore pe care le emitem în actul vorbirii, la undele radio sau cele de televiziune etc. Purtătoare de informație, semnalele sunt în sine lipsite de semnificație. Ele pot însă purta semnificații care – datorită unor convenții sociale – pot fi decodate. Spre exemplu, în signaletica rutieră, culoarea roşie este simbol al interdicției. Altfel spus, semnificația unui simbol este dependentă de un consens în practica socială. Revenind încă o dată la ultima diagramă, putem spune că *y* şi *z* corespund semnalelor, pe când *x* şi *x'* sunt apropiate simbolurilor. Indiferent care este natura semnalelor folosite de emițător, pentru ca influențarea receptorului să se producă şi să se obțină efectul scontat, ambele instanțe – atât emițătorul, cât şi receptorul – trebuie să atribuie aceeaşi semnificație semnelor utilizate.

1.3. Valoarea informației

1.3.1. Ştiri şi informații

Un mesaj poate conține o cantitate mai mare de informație decât un alt mesaj. Ştirea „soarele a răsărit azi dimineață la ora 6 şi 8 minute" conține mai multă informație decât ştirea: „azi-dimineață

a răsărit soarele”. Conceptul de „ştire”, înrudit celui de „informaţie”, ne poate fi de folos. Nimeni nu poate pune la îndoială faptul că afirmaţia „un om a muşcat un câine” este o ştire mult mai captivantă decât aceea că „un câine a muşcat un om”.

Având în vedere că probabilitatea ca un om să fie muşcat de un câine este cu mult mai mare decât reciproca, rezultă că sunt şanse considerabil mai mari ca ziarele să consemneze faptul că „un om a muşcat un câine”.

În jurnalistică, acesta este un exemplu clasic că „ştirea” depinde de orizontul de aşteptare şi cunoaştere al receptorului (al ascultătorului ori al cititorului. Faptele sau evenimente ştiute, cu un grad de ocurenţă mai mare, au pentru receptor o valoare extrem de redusă din punct de vedere al noutăţii. În schimb, incidentele ori evenimentele neaşteptate au, evident, un grad ridicat de noutate.

Faptele sau evenimentele ştiute, cu un grad de ocurenţă mai mare, au pentru receptor o valoare extrem de redusă din punct de vedere al noutăţii. În schimb, incidentele ori evenimentele neaşteptate au, evident, un grad ridicat de noutate. Rezultă că se aplică regula conform căreia noutatea este cu atât mai mare cu cât ceea ce s-a petrecut este mai improbabil, înainte chiar ca faptul să se fi consumat.

1.3.2. Valoarea informativă. Un concept privind publicul receptor

S-au înregistrat diverse tentative de a stabili „obiectivitatea” valorii informative, la nivel formal sau la nivel semantic. Formal, valoarea informativă poate fi calculată pe baza şanselor reale, mai mari sau mai mici, de a ieşi dintr-o anume situaţie într-un mod oarecare. În ceea ce priveşte nivelul semantic al valorii informative, aceasta s-ar putea calcula pe baza frecvenţei cuvintelor.

Două aspecte sunt importante în acest cadru. Primul se referă la gradul de incertitudine presupus de un anumit eveniment (probabilitatea ca acel eveniment să se producă), iar cel de-al doilea la importanţa pe care o categorie sau alta de public o acordă evenimentului în cauză (cu cât importanţa acordată evenimentului

este mai mare, cu atât mai mare este valoare informativă a ştirii la care el se referă). Asta însemnă că, dacă pentru o anumită categorie de public, această incertitudine este pronunțată, înseamnă că valoarea informativă (pragmatică) a mesajului este foarte mare.

Referindu-ne la informatizarea rapidă a societății, fenomen ale cărui proporții ne fac să vorbim de o societate informațională, apare întrebarea dacă această societate informațională este şi o societate cu adevărat informată. Căci una nu o presupune pe cealaltă. Relația cu cele spuse ceva mai sus nu este chiar atât de absconsă: trebuie subliniat că valoarea informativă e de ordin pragmatic, existând selectiv doar pentru un anumit public.

Aşadar, valoarea informativă a mesajului este dependentă:

a) *înainte de emiterea/receptarea mesajului,* de incertitudinea receptorului în ceea ce priveşte posibilitățile de a ieşi dintr-o situație; această incertitudine trebuie corelată cu importanța pe care receptorul o acordă fiecărei posibilități de a depăşi situația dată;

b) *după receptarea mesajului,* de improbabilitatea care înconjura evenimentul înainte ca acesta să se fi produs şi de importanța socială a evenimentului în sine.

1.4. Inteligibilitatea informației

Uşurința de a citi o informație reprezintă o condiție minimală a procesului de comunicare. Un ziar care se exprimă prea complicat se îndepărtează de la rațiunea sa de bază, informarea publicului larg. Un purtător de cuvânt, care se limitează la expedierea de broşuri sau materiale scrise într-un limbaj de lemn, nu are de ce să se mire că nimeni nu îl ascultă. „Comunicarea profesională” – sună a critică de când lumea – este mult prea dificilă. Limbajul politic sau cel administrativ intră în aceeaşi categorie. O reconsiderare obiectivă a fenomenelor contemporane duce la concluzia că succesul sau insuccesul în activitățile competitive nu derivă din calitățile intrinseci ale ofertei. Factorul permanent de care trebuie să ținem seama este acela al acutei imprevizibilități.

Cercetarea gradului de dificultate în decodarea informației a ocupat în ultimele decenii un loc important în știința comunicării. Cercetarea s-a aplecat asupra unei duble chestiuni. În primul rând, asupra factorilor care determină dificultatea informației şi, în al doilea rând, asupra gradului de dificultate. Până în clipa de față, majoritatea cercetărilor s-a oprit la aspectele de stil sau la cele strict lexicale. Psiholingviştii, spre exemplu, consideră că dificultatea unui text depinde de vocabular, structura propozițională, densitatea conceptuală şi de interesul oamenilor.

În procesul de comunicare, exprimarea de tip funcționăresc constituie adesea o barieră. Limbajul pe care îl folosesc funcționarii şi nu numai ei, s-ar putea defini prin anumite caracteristici:

a) **exprimarea impersonală** (preferința, printre altele, pentru construcțiile substantivizate: „finalitatea noastră este …”, în loc de „noi vrem să …”);

b) **construcții încâlcite** (construcții „cleşte”, presupunând o mare distanță între subiect şi predicat: „schimbarea de procedură în aprobarea bugetului pe care Camera Deputaților intenționa să o introducă, şi care va fi anul acesta încă o dată aplicată în mod experimental, oferă posibilitatea de a fi rediscutată şi îmbunătățită”);

c) **determinări pseudo-utile** („sus-numitul ministru”, „situația descrisă anterior”);

d) **exprimarea vetustă, în clişee** („foarte apreciata dumneavoastră contribuție”, „fie-mi îngăduit în cele ce urmează să vă aduc la cunoştință…”).

Oricât de complicat ar fi limbajul administrativ sau stilul oficial, comunicarea are rolul de a facilita relațiile dintre autorități şi cetățeni, dintre conducători şi conduşi.

2. COMUNICAREA – PROCES DE INFLUENȚĂ

Aproape fiecare problemă, fiecare conflict şi fiecare neînțelegere are la bază o problemă de comunicare. Prin urmare, ce este comunicarea? Comunicarea este abilitatea oamenilor de a transforma spusele fără noimă, în cuvinte vorbite şi scrise, prin care

ei sunt capabili să îşi facă cunoscute nevoile, dorințele, ideile şi sentimentele. De ce avem nevoie să comunicam? Pentru că:

a) suntem ființe sociale;

b) trăim într-o lume în care milioane şi milioane de alți oameni viețuiesc;

c) avem nevoie unii de alții pentru siguranța noastră, pentru confortul nostru, pentru prietenie şi dragoste;

d) avem nevoie unii de alții pentru a ne maturiza prin dialog;

e) avem nevoie unii de alții ca să ne îndeplinim scopurile şi obiectivele.

Comunicăm ca să:

1. ne cunoaştem;
2. ne împărtăşim emoțiile unii altora;
3. schimbăm informații;
4. convingem pe alții să înțeleagă punctul nostru de vedere;
5. construim relații.

Atunci când comunicarea este ineficientă cauzează singurătate, conflicte, probleme în familie, insatisfacții profesionale, stres psihologic, boli fizice etc.

2.1. Putem să ne îmbunătățim abilitățile de comunicare?

Specialiştii cred că:

• fiecare dintre noi *poate învăța să comunice mai bine;*

• fiecare dintre noi *se poate schimba.* De fapt, schimbarea este inevitabilă. *Legea schimbării spune că: lucrurile nu rămân neschimbate; dacă nu se schimbă în bine, atunci se vor schimba în rău.* Oamenii care înțeleg procesul comunicării au mai mare control asupra schimbărilor şi mai puține eşecuri.

Obstacolele în calea comunicării eficiente provin din:

a) felul în care mintea noastră funcționează;
b) comportamentele Emițătorului;
c) comportamentele Receptorului;

Cum să depăşim obstacolele din calea comunicării eficiente:

a) ascultând;
b) citind, interpretând limbajul corporal;
c) vorbind.

Obstacolele din calea comunicării eficiente provin din felul în care mintea noastră funcţionează. Percepţiile reprezintă propria noastră realitate, modul în care noi interpretăm şi înţelegem această realitate. Percepţiile se formează parcurgând următoarele etape:

• ***Colectăm informaţii, dar:***

a) colectăm doar o mică parte din informaţiile realităţii – nu putem înregistra toate informaţiile detectate de simţurile noastre.

b) colectăm informaţiile într-un mod selectiv – vedem doar ceea ce dorim să vedem. Căutăm informaţiile care să vină în întâmpinarea presupunerilor noastre iniţiale şi neglijăm sau ne facem că nu le observăm pe cele care le contrazic.

c) colectăm informaţiile într-o anumită ordine.

• **Aşezăm informaţiile în categorii.** Aranjarea pe categorii a informaţiilor este foarte folositoare, fiind o modalitate de a pune ordine în realitatea haotică din jurul nostru, tocmai pentru a o putea înţelege. Dar aranjarea pe categorii este, în acelaşi timp, periculoasă, deoarece aceste categorii creează anumite presupuneri sau predicţii: *„Bărbaţii cu pielea închisă la culoare sunt violenţi”, „Oamenii în vârstă sunt mai puţin dispuşi la schimbare”.* Acestea sunt stereotipuri.

• **Creăm propria noastră realitate,** dar fiecare dintre noi poate să aibă percepţii foarte diferite şi deci, realităţi foarte diferite. Aceste diferenţe cauzează adesea neînţelegeri şi conflicte.

• **Stereotipuri şi prejudecăţi**

Stereotipul este ca o ştampilă, care multiplică de mai multe ori o imagine după un singur şablon. A crea stereotipuri este o funcţie naturală a creierului nostru, prin care simplificăm realitatea complexă, pentru ca mintea şi corpul nostru să dezvolte răspunsuri automate la stimuli similari. Stereotipia, în relaţiile sociale, are o funcţie utilă: prin clasificarea indivizilor le putem anticipa comportamentul şi planifica reacţiile. Dar a crea stereotipuri poate

fi periculos. Stereotipurile culturale conduc la prejudecăți, la opinii negative despre ceilalți. Stereotipurile şi prejudecățile sunt obstacole majore în comunicare şi, mai mult decât atât, sunt cauzele unor acțiuni şi emoții negative. Deseori oamenii au stereotipuri legate de: vârsta, sex, rasă, religie, vocație, naționalitate, locuri, lucruri etc. Stereotipurile au patru caracteristici principale:

a) Sunt mult mai simple decât realitatea;

b) Se obțin mai degrabă de la „mediatori culturali”, decât prin proprie experiență;

c) Sunt false prin însăşi natura lor;

d) Atunci când sunt dobândite în copilărie sunt foarte greu de schimbat şi rămân cu încăpățânare în mintea noastră, colorând percepțiile şi comportamentele noastre.

- **Percepțiile asupra relațiilor**

Putem percepe relațiile cu alții în baza a trei roluri metaforice: *părinte, adult şi copil.* Dacă un individ intenționează să relaționeze cu altul, ca de la adult la adult, dar este perceput ca un părinte care vorbeşte copilului, interacțiunea dintre cei doi va crea neînțelegeri şi resentimente.

2.2. Comportamentul emițătorului

- **Sensuri diferite ale cuvintelor**

Adeseori, nu suntem capabili să alegem cuvintele potrivite pentru ceea ce am dori să exprimăm. De remarcat că, pentru persoane diferite, acelaşi cuvânt poate să aibă sensuri diferite.

- **Ascunderea sentimentelor şi a gândurilor**

Aşa cum armata codifică mesajele pe care le transmite, pentru motive de siguranță națională şi noi putem hotărî să ne codificăm mesajele pentru motive de securitate personală. Sau, pur şi simplu, pentru că am fost instruiți, încă de mici, să ne exprimăm indirect atunci când este vorba de anumite subiecte sau sentimente. Unul din motivele principale ale unei comunicări defectuoase este obiceiul de a face presupuneri, de a ghici. Putem observa cu

uşurinţă comportamentul unei persoane, putem să îi auzim cuvintele şi să îi vedem faptele, dar putem doar presupune, putem doar să ne imaginam ce înseamnă cuvintele şi faptele respective, ce gânduri şi sentimente se ascund în spatele lor. Gândurile şi sentimentele unei persoane sunt deseori ascunse cu foarte mare grijă şi, prin urmare, nu sunt observabile direct, aşa cum sunt comportamentele.

- **Emiţătorul poate fi orb la emoţiile sale sau orbit de către acestea**

Emoţiile ne ajută să ne conturăm valorile, să ne stabilim direcţia şi scopul în viaţă. Sunt o parte fundamentală a motivaţiilor noastre şi ne dau acele chei cu care găsim soluţii problemelor noastre. Este important să ne recunoaştem propriile sentimente, să fim conştienţi de bogăţia noastră interioară. Această abilitate ne poate ajuta să depăşim multe probleme de comunicare. Uneori, în loc să fim orbi la propriile noastre emoţii, suntem orbiţi de către acestea. Sentimentele intense pot bloca capacitatea noastră raţională. Situaţia o numim „a fi sub impactul unor emoţii puternice”. Atunci când oamenii sunt conduşi de emoţiile lor de o aşa manieră încât nici o logică sau voinţă nu pot avea vreo influenţă asupra lor, se comportă în detrimentul lor şi al altora. În asemenea situaţii, o comunicare eficientă poate ajuta enorm.

2.3. Comportamentul receptorului

- **Auzim prin propriile noastre filtre**

a) Avem multe filtre care distorsionează ceea ce auzim;

b) Avem filtre de atenţie care ne ajută să nu fim copleşiţi de cantitatea în creştere de sunete şi de informaţii;

c) Avem filtre emoţionale care blochează sau ne distorsionează înţelegerea realităţii;

d) Avem propriile noastre aşteptări, care ne deformează comportamentul.

- **Atenţia receptorilor poate fi cu uşurinţă distrasă**

Atunci când emiţătorul vorbeşte, mulţi receptori sunt neatenţi. Unul dintre motivele care stau la baza unei ascultări

neatente (acelaşi motiv poate sta la baza unei ascultări atente) este acela că oamenii gândesc mai repede decât vorbesc. În timp ce ascultăm, avem mult timp liber pentru a ne gândi. O rată medie de vorbire este cuprinsă între 125-150 de cuvinte pe minut. Această medie este mică şi înceată pentru ureche şi creier, care pot procesa cam de patru ori mai mult şi mai repede.

- **Reacții care blochează comunicarea**

Deseori, receptorii reacționează în moduri în care, potrivit cercetărilor, conduc la blocarea comunicării, la creşterea distanței emoționale între oameni şi la descreşterea eficienței celorlalți de a rezolva problemele.

PARTEA a II-a

COMUNICAREA ORGANIZAŢIONALĂ

1. CONCEPTUL DE COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

Planificarea obiectivelor şi a resurselor, elaborarea strategiilor, adoptarea deciziilor şi declanşarea acțiunilor nu reprezintă procese liniare. Multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, ineditul situațiilor, reacțiile neaşteptate ale oamenilor, dar şi cele ale mediului, fac ca deciziile cele mai elaborate şi acțiunile cele mai organizate să devină, uneori, derizorii. Fără intervenția managerilor de a sincroniza şi armoniza timpul şi spațiul acțiunilor, judecățile şi faptele, dorințele şi realitățile prin intermediul funcției de coordonare, procesul de management ar fi lipsit de coeziunea, continuitatea şi dinamismul care-i permit realizarea obiectivelor specifice. Componenta de bază a funcției de coordonare o reprezintă **comunicarea**. Ca proces ce permite schimbul de mesaje între oameni, ea face, în acelaşi timp, posibilă realizarea acordului, dar şi apariția dezacordului, manifestarea şi impunerea puterii, ca şi negocierea şi consensul. În cele ce urmează vom prezenta conținutul funcției de coordonare prin intermediul proceselor de bază, al regulilor, metodelor şi tehnicilor utilizate în cadrul ei.

Aşadar, comunicarea semnifică un fapt simplu: practicând-o, omul încearcă să stabilească cu alte persoane o relație prin care pot fi difuzate informații, idei, atitudini. A comunica nu înseamnă, însă doar a emite sunete şi cuvinte, ci înseamnă, în acelaşi timp, a gândi şi a cunoaşte. În viața de zi cu zi, oamenii sunt confruntați cu diferite situații, care cer comportamente specifice şi modele de comunicare adecvate. Astfel, ei trebuie să dispună de o adevărată

cultură a comunicării: cum să vorbească, unde, când, cât şi în ce situaţie.

Raportată la acţiuni şi situaţii, la multitudinea formelor şi nivelurilor de relaţii umane pe care le mijloceşte, comunicarea poate căpăta o mulţime de sensuri, cu o infinitate de nuanţe. În cazul organizaţiei, comunicarea se defineşte ca **proces prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale şi comune ale membrilor ei.**

Relaţiile organizaţionale au ca suport comunicarea interpersonală. Fiind un proces complex, comunicarea antrenează, însă, dincolo de latura structurală, şi alte aspecte ale existenţei organizaţiei: tehnice, economice, psihologice, educaţionale, culturale etc.

Complexitatea comunicării aduce în planul practicii o cerinţă specială faţă de manager: **abilitatea de a fi un bun comunicator.** Or, această abilitate se dezvoltă în primul rând pe înţelegerea **rolului comunicării organizaţionale.**

La întrebarea **„de ce comunicăm într-o organizaţie?“** pot exista o multitudine de răspunsuri, câteva fiind însă unanim acceptate:

- funcţiile managementului nu pot fi operaţionale în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanţei cu structura organizatorică şi informaţională, de armonizare a acţiunilor cu obiectivele iniţiale şi de eliminare a defecţiunilor, de antrenare a personalului, se bazează pe primirea şi transmiterea de mesaje. Comunicarea este, deci, crucială pentru existenţa şi succesul organizaţiei, ea fiind prima responsabilitate a managerului;
- comunicarea stabileşte şi menţine relaţiile dintre angajaţi, oferindu-le informaţiile necesare orientării şi evaluării propriei munci în raport cu a celorlalţi, cu cerinţele organizaţiei, în ansamblul său, şi a mediului acesteia;
- prin feed-back-ul realizat, comunicarea relevă posibilităţile de îmbunătăţire a performanţelor individuale şi generale ale organizaţiei;

• aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoaşterea şi utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi şi stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță şi satisfacții;

• contribuie la instaurarea relațiilor corecte şi eficiente, de înțelegere şi acceptare reciprocă între şefi şi subordonați, colegi, persoane din interiorul şi exteriorul organizației.

Se poate afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea. **Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine, nesatisfăcător sau insuficient.**

2. PROCESUL DE COMUNICARE

În viața cotidiană, fiecare om comunică mai mult sau mai puțin, conştient de faptul că parcurge un proces cu implicații formale. Angajarea în discuție a doi sau mai mulți parteneri presupune ca unul să rostească nişte cuvinte pe care ceilalți le ascultă, privind în acelaşi timp, gesturile şi mimica vorbitorului pentru a deduce înțelesul precis al cuvintelor. Răspunsul vine pe măsura receptării simbolurilor. Partenerii de discuție transmit, primesc şi interpretează mesaje. Deşi comunicarea este un proces la îndemâna tuturor şi care pare relativ simplu, derularea ei implică etape distincte a căror identificare şi cunoaştere este strict necesară, mai ales în cazul managerilor.

2.1. Etape şi mecanisme

Etapele procesului de comunicare şi **mecanismele interne** ale acestuia sunt:

a) codificarea înțelesului, care constă în selectarea anumitor simboluri, capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile feței sau ale corpului, semnalele ori gesturile se constituie în simboluri ale comunicării. Dar cuvintele şi gesturile pot fi interpretate greşit. Sensurile nu sunt inerente cuvintelor. Spre exemplu, cuvântul „câine“ este un simbol în limba

română asociat animalului din specia caninelor. Acest simbol poate fi folosit, însă, pentru a transmite mesaje diferite. Dacă spui unui om că „este un câine" , mesajul este departe de a fi măgulitor. El simbolizează răutate, încăpăţânare, agresiune. A fi „credincios ca un câine" semnifică, însă, a fi devotat, loial, precum este animalul faţă de stăpânul său.

În lumea simbolurilor, o privire încruntată poate arăta nesiguranţa, neplăcerea, încordarea; pe stradă lumina verde a semaforului este simbolul cuvântului „liber". Aceste simboluri sunt, însă, ambigue, ele putând fi interpretate diferit de oamenii nefamiliarizaţi cu ele sau de cei aparţinând altor culturi. Aşa se explică de ce acţiuni, gesturi, expresii cu anumite semnificaţii pot fi înţelese greşit de către receptor. De exemplu, în Statele Unite gestul despicării beregatei cu un deget înseamnă „eşti un om mort", pe când acelaşi gest în Etiopia înseamnă „te iubesc". Această multiplicare a sensului dată unuia şi aceluiaşi simbol face ca etapa de codificare a înţelesului să se confrunte cu dificultăţile selecţiei şi combinării lor, astfel încât startul comunicării este deseori afectat.

În cadrul organizaţiei, forma cea mai importantă de codificare rămâne, totuşi cea a limbajului.

b) Transmiterea mesajului constă în deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic de comunicare. Modul de transmitere a mesajelor este determinant, astfel încât el devine o parte a mesajului. Spre exemplu, chiar dacă se folosesc aceleaşi cuvinte pentru exprimarea unui mesaj, transmiterea lui telegrafică adaugă acestuia sentimentul de importanţă şi urgenţă în comparaţie cu transmiterea printr-o scrisoare normală. Or, cuvintele de felicitare pentru reuşita profesională adresate de şef subordonatului capătă o importanţă specială atunci când sunt rostite în faţa întregului grup, faţă de aceleaşi felicitări adresate între patru ochi.

c) Decodificarea şi interpretarea se referă la descifrarea simbolurilor transmise şi respectiv explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese care compun recepţia sunt puternic influenţate de experienţa trecută a

receptorului, de aşteptările şi abilităţile acestuia de a descifra şi interpreta diversele simboluri. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emitentul şi receptorul au înţeles în acelaşi mod mesajul.

d) Filtrarea constă în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice determinate de handicapuri totale sau parţiale (lipsa sau scăderea acuităţii văzului, auzului, mirosului etc.) limitează capacitatea de a percepe stimuli şi, deci, de a înţelege mesajul. Filtrele psihologice se instalează ca urmare a unor experienţe trecute ori a unor sensibilităţi, predispoziţii. Ele pot afecta percepţia şi modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificaţie total sau parţial diferită faţă de cea a emitentului. Exemplul cel mai concludent de interpretare diferită este cel al mesajelor conţinute de aceeaşi bucată muzicală, acelaşi discurs ori spectacol date de persoanele care compun un auditoriu.

e) Feed-back-ul încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emitentul verifică în ce măsură mesajul a fost înţeles corect ori a suferit filtrări.

Pentru manageri, feed-back-ul comunicării se poate produce în două moduri: **feed-back direct şi imediat,** dar şi **feed-back indirect.** În cazul feed-back-ului direct şi imediat, răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării faţă în faţă, prin diverse simboluri cheie – cuvinte, gesturi, mimică a feţei – constatându-se în acest fel dacă mesajul a fost receptat corect sau nu. Feed-back-ului indirect poate avea ca efect scăderea productivităţii, a calităţii produselor, precum şi creşterea absenteismului şi apariţia conflictelor de muncă. Acestea din urmă sunt semnale clare ale unor dificultăţi mai vechi şi profunde ale comunicării, ignorate sistematic de manageri.

2.2. Forme ale procesului de comunicare

În funcţie de traseul parcurs şi de completitudinea etapelor, procesul de comunicare poate îmbrăca următoarele forme:

- **proces de comunicare unilaterală** - se desfăşoară într-un singur sens, de la emitent la receptor. Această formă este lipsită de

ultima etapă a procesului, feed-back-ul, şi asta pentru că emitentul nu consideră necesară verificarea răspunsului.

Printre caracteristicile comunicării unilaterale se numără:

- plasarea sub control exclusiv a emitentului;
- desfăşurarea rapidă;
- bazarea pe presupunerea concordanţei mesajelor transmise şi a celor receptate.

Procesul comunicării unilaterale îşi dovedeşte eficienţa în anumite situaţii: stări de urgenţă şi excepţionale, determinate de calamităţi naturale (incendii, cutremure, inundaţii), intervenţii chirurgicale, conflicte armate etc. Toate aceste situaţii se caracterizează printr-o trăsătură comună: discuţiile, dezbaterile şi, chiar, simplele explicaţii sunt nepermise, considerate consumatoare inutile de timp.

- **procesul de comunicare bilaterală** - se desfăşoară în două sensuri: emitent-receptor şi receptor-emitent.

Această formă a comunicării prezintă următoarele caracteristici:

- iese de sub controlul exclusiv al emitentului prin intervenţia receptorului;
- în comparaţie cu comunicarea unilaterală, pare mai dezorganizată deoarece receptorii au posibilitatea de a interveni prin întrebări, sugestii, comentarii;
- necesită mai mult timp, întrucât transmiterea şi recepţia se pot transforma în discuţii;
- semnificaţia mesajului poate fi verificată şi, la nevoie, clarificată şi redefinită.

Deşi poartă dezavantajul consumului de timp, această formă a procesului se dovedeşte mult mai propice şi eficientă în cadrul comunicării organizaţionale.

3. STRUCTURA COMUNICĂRII ORGANIZAŢIONALE

3.1. Componentele comunicării organizaţionale

Orice proces de comunicare presupune existenţa următoarelor elemente:

- **emitentul** - este orice angajat care deţine informaţii, idei, intenţii şi obiective privind comunicarea.

Emitentul formulează mesajul, alege limbajul receptorului şi mijlocul de comunicare. Deşi are un rol preponderent în iniţierea comunicării nu poate controla deplin ansamblul procesului;

– **receptorul - e**ste orice angajat - manager sau executant - care primeşte mesajul. Importanţa receptorului într-o comunicare nu este mai mică decât a emitentului. Cu toate acestea, în practică funcţionează o serie de prejudecăţi referitoare la actul recepţiei şi la statutul receptorului în comunicare. Mulţi manageri sunt tentaţi să considere receptarea mesajelor ca fiind automată şi inferioară; sarcina lor este de a transmite şi nu de a primi. În realitate, a asculta este la fel de important cu a vorbi, a citi nu este cu nimic mai prejos decât a scrie. Reuşita comunicării depinde de adecvarea conţinutului şi formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepţie, înţelegere a receptorului, cu starea sa sufletească. Astfel, expresiile elevate, prea tehniciste ori prea subtile adresate unui receptor insuficient pregătit sunt inutile, pentru persoanele cu prejudecăţi sau pentru cele aflate într-o dispoziţie rea din diverse motive (sănătate, probleme familiale etc.). Mesajele trebuie prezentate diferit faţă de receptorii lipsiţi de prejudecăţi sau într-o stare de spirit echilibrat.

– **mesajul -** este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emiţător receptorului. În realitate, mesajul este mult mai complicat decât această simplă definiţie. Specialiştii vorbesc de **textul** şi de **muzica** mesajului. În timp ce textul este partea deschisă a mesajului concretizată în cuvinte, muzica este partea invizibilă conţinută de orice mesaj. Ea poate să implice o varietate de înţelesuri. Spre exemplu, dacă cineva comite o greşeală sau rosteşte într-o discuţie cuvinte, expresii care ar putea impresiona neplăcut interlocutorii, muzica mesajului poate fi o ameninţare nerostită sau o ironie care-l plasează în ridicol. Între rude şi prieteni, cunoscuţi şi colegi, muzica mesajului poate conta mai mult decât textul. Este tot atât de adevărat, însă, nu întotdeauna această latură subtilă a mesajului este percepută în acelaşi mod cu intenţiile emitentului. Infatuarea, plictiseala, dezacordul, uneori percepute în mesajele celorlalţi, nu reprezintă intenţii ale emitentului, ci interpretări proprii ale situaţiilor marcate de sensibilităţile, prejudecăţile, starea de spirit a receptorului;

– **contextul** sau **mediul** - este o componentă adiacentă, dar care poate influenţa mult calitatea comunicării. Se referă la spaţiu, timp, starea psihică, interferenţele zgomotelor, temperaturilor,

imaginilor vizuale care pot distrage atenția sau provoca întreruperi, confuzii.

Un mesaj va căpăta o altă semnificație rostit de aceeaşi persoană, spre exemplu şeful, în biroul său (importanță oficială), în biroul subordonatului (simplu reproş), pe stradă (mesaj lipsit de importanță), ori la domiciliu (atenție, prietenie).

– **canalele de comunicare** - sunt traseele pe care circulă mesajele. După gradul de formalizare acestea pot fi:

– **canale formale sau oficiale**, suprapuse relațiilor organizaționale. Sunt proiectate şi funcționează în cadrul structurii astfel încât să vehiculeze informații între posturi, compartimente şi niveluri ierarhice diferite. Eficiența comunicării depinde de modul de funcționare a acestor canale. Apariția unor blocaje frecvente în anumite puncte indică necesitatea revizuirii posturilor sau a investigării stării climatului de muncă, a relațiilor interpersonale;

– **canale informale sau neoficiale**, generate de organizarea neformală. Ele constituie căi adiționale de comunicare care permit mesajelor să penetreze canalele oficiale. Depăşind barierele legate de statut şi ierarhii, rețeaua canalelor informale poate vehicula ştiri, noutăți, informații mai rapid decât canalele formale. Deşi mesajele astfel transmise sunt frecvent distorsionate şi filtrate ele reprezintă, în afara rapidității informației, şi avantajul unei disponibilități sporite din partea angajaților.

Un proiect eficient de comunicare solicită luarea în considerare a ambelor categorii de canale, cunoaşterea modului lor de funcționare, a avantajelor şi dezavantajelor pentru a le putea folosi şi controla. „Dacă am răspândit o veste ştiu că voi primi reacții în mai puțin de o zi. Dacă am transmis o ştire oficială, un raport sau un memoriu vor trece trei săptămâni până să primească un răspuns“, afirma un manager referindu-se la reacțiile canalelor formale şi neformale;

– **mijloacele de comunicare** - constituie suportul tehnic al procesului. Contribuția lor este vizibilă în direcția vitezei de vehiculare, acurateței mesajului, costului comunicării. În această categorie de comportament intră telefonul clasic la care s-au

adăugat, relativ recent, telefonul mobil şi robotul telefonic, telexul şi telefaxul, combinarea aparaturii video şi audio pentru teleconferințe, rețele de computere, video şi televiziunea prin circuit închis. Problema de bază cu care se confruntă organizațiile în acest domeniu este cea a oportunității şi eficienței investițiilor, ştiut fiind că tehnologiile comunicării sunt dintre cele mai marcate de ritmul alert al schimbărilor.

3.2. Tipuri de comunicări organizaționale

Marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizațiilor solicită încadrarea lor în anumite clasificări, utilizând mai multe criterii.

a) În funcție de direcție, comunicarea poate fi: descendentă, ascendentă, orizontală şi diagonală.

– **Comunicarea descendentă** urmează, de obicei, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Conținutul ei este dat de decizii, reglementări, instrucțiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informații. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective.

În organizațiile puternic centralizate şi în care se practică stilul autoritar, acest tip de comunicare este predominant, în cadrul procesului de comunicare unilaterală.

– **Comunicarea ascendentă** constă în transmiterea de mesaje de către subordonați şefilor direcți şi, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează rapoarte, cereri, opinii, nemulțumiri. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de manageri. De asemenea, prin intermediul ei se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra obstacolelor din calea comunicării, nivelului şi formei abaterilor înregistrate cel mai frecvent. Faptul că mesajul circulă de la executanți la manageri,

nu-l scuteşte de filtrele cognitive sau psihologice. Astfel, în cazul transmiterii unor informații, rapoarte, sugestii privind conținutul muncii şi modalitățile de îmbunătățire ale acesteia, şefii pot fi încercați de teama că subordonații lor ar putea fi apreciați de superiori ca fiind mai competenți; or, în cazul în care informația constituie un feed-back la un mesaj anterior, şeful poate interpreta comunicarea subordonatului drept o încercare de a-i testa competența profesională ori autoritatea. În asemenea situații, se pot instala blocaje cu efecte asupra capacității de control şi menținere a procesului de comunicare.

– **Comunicarea orizontală sau laterală** se stabileşte între persoane sau compartimente situate la acelaşi nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

– **Comunicarea diagonală** este practicată în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect şi restul compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp şi costuri, ale folosirii unor relații informale, ale potențării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

b) După modul de transmitere, comunicarea poate fi: scrisă, verbală, non-verbală.

- **Comunicarea scrisă** este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizațiilor pentru solicitarea sau transmiterea de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori adresate unor persoane din interiorul sau din afara organizației. Dincolo de situațiile în care comunicarea scrisă este absolut necesară, în practică se înregistrează aşa-numitul „mit al hârtiei“. Studiile efectuate în acest sens arată că aproximativ 75% din documentele care circulă într-o organizație sunt adresate unei singure persoane, 10% vizează două persoane şi doar 6% sunt destinate unui număr de trei sau mai multe persoane.

Deşi nu foarte agreată - puţini sunt managerii cărora le place să scrie sau să citească rapoarte - comunicarea scrisă este inevitabilă. Problemele majore cu care se confruntă sunt cele ale clarităţii, conciziei, acurateţei care, abordate corect, se pot transforma în avantaje ale acestui tip de comunicare.

Avantajele comunicării scrise constau în faptul că:

– oferă un timp mai mare de gândire şi de argumentare;

– asigură o diversitate sporită a ideilor, concizie şi claritate;

– se poate realiza fără perturbări din partea celorlalţi participanţi la comunicare;

– nu necesită prezenţa şi disponibilitatea simultană a participanţilor;

– constituie un mod prestigios de stabilire a relaţiilor între diferite persoane comportând un anumit ascendent al emiţătorului faţă de receptor;

– permite utilizarea mijloacelor audiovizuale.

Ca **dezavantaje** ale comunicării scrise pot fi enumerate:

– depersonalizarea comunicării prin eliminarea relaţiei directe între participanţi;

– consum ridicat de timp cu implicaţii asupra multiplicării posturilor din structura organizatorică;

– costul ridicat, care presupune nu numai cheltuieli directe - salarii, hârtie, mijloace de prelucrare, tipărire şi transmitere - ci şi indirecte, cerute de conservarea în dosare şi spaţii special amenajate;

– din punct de vedere ecologic, comunicarea scrisă presupune, prin extensie o serie de costuri sociale: exploatarea pădurilor, efecte poluante ale fabricilor de hârtie în mediu etc.

– **Comunicarea verbală** este cea mai frecvent utilizată în cadrul organizaţiei. Specialiştii afirmă că 70% din comunicările interne se realizează în mod verbal. Acest tip de comunicare se desfăşoară prin intermediul limbajului, fiind influenţat, însă, de părerile personale, valorile, reperele la care se raportează indivizii atunci când transmit şi receptează mesaje. În general, comunicarea verbală include:

– relatări privind situații, fapte, întâmplări ale existenței;
– sentimente şi reacții pe plan central la anumite situații;
– părerile despre noi, alții, societate, cultură etc.;
– opinii, atitudini care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere subiective.

Problemele comunicării verbale apar atunci când se transmit mesaje referitoare la o componență, iar recepția este făcută, în mod eronat, ca fiind o altă componență. Spre exemplu, un angajat poate relata despre cauzele unui conflict de muncă declanşat într-o altă organizație; cei din jur pot interpreta ca fiind opinia vorbitorului în legătură cu justețea sau injustețea conflictului. Întrucât asemenea confuzii sunt frecvente, cei care comunică trebuie să fie conştienți de faptul că mesajele nu reprezintă niciodată cruda relatare a unor fapte concrete, întâmplări şi că textul este însoțit permanent de muzica acestuia, de sentimentele, opiniile, semnificațiile acordate şi receptate de participanții la comunicare.

Comunicarea verbală solicită din partea managerului nu numai capacitatea de a emite semnale, ci şi pe aceea de a asculta. Practica relevă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficiențe. Specialiştii afirmă că numai 28% din adulți ascultă ceea ce li se spune. În ceea ce-i priveşte pe manageri, se consideră că, dacă aceştia şi-ar mări capacitatea de ascultare pentru executarea aceloraşi sarcini, cu aceleaşi rezultate, consumul de timp ar putea să scadă cu până la 30%.

În desfăşurarea relațiilor de management, comunicarea verbală prezintă o serie de **avantaje**:

- stabileşte relații directe, personalizate între manageri şi executanți, oferindu-le angajaților sentimentul de participare la viața organizației şi de considerație;
- permite flexibilitatea exprimării, oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție;
- au o viteză ridicată de emisie şi recepție. Studiile efectuate denotă faptul că viteza relativă a activităților

intelectuale, comparativ cu vorbirea este: înțelegerea de 3-4 ori mai rapidă, lectura de două ori mai rapidă, în timp ce pentru scris se consumă de 4-5 ori mai mult timp;
- informarea poate fi mai nuanțată şi persuasivă;
- permite valorificarea rapidă a unor situații şi acțiunea imediată în cazul unor urgențe;
- costurile sunt mai reduse cu 50% față de cele ale comunicării scrise.

Dezavantajele acestui tip de comunicare se referă la faptul că:

- necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;
- transmiterea succesivă prin diferite trepte ierarhice se face dificil şi cu mari pierderi de substanță informațională. Astfel, practica relevă că, în medie, comunicările descendente verbale emise integral de consiliul de administrație ajung la directorii executivi în proporție de 63%, la şefii de compartimente 55%, la şeful de secție 40%, la maiştri 30%, iar la muncitori numai 20%.

În cazul comunicărilor ascendente verbale, pierderile sunt şi mai mari. Astfel, din conținutul mesajelor transmise verbal de muncitori, doar 10% ajung la consiliul de administrație.

– **Comunicarea non-verbală** poate fi un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, facilitează emiterea şi descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută.

Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale. Dintre modalitățile de transmitere a mesajelor non-verbale amintim:

- **expresia feței**. Datorită socializării crescute, oamenii au învățat să-şi ascundă stările de spirit, controlându-şi expresiile în mod remarcabil. Astfel, se poate vorbi despre o **față publică**, pe care oamenii o abordează la serviciu, în afaceri, în societate, în

general, dar şi de o **faţă particulară**, care se iveşte atunci când ei doresc să se relaxeze sau când sunt singuri. Datorită modului în care oamenii au învăţat să îşi controleze expresiile feţei, deseori este greu de detectat adevărata stare a celor care intră în comunicare. Nu este necesar un studiu prea aprofundat, ci doar reamintirea unei situaţii în care noi înşine zâmbim binevoitor în timp ce mânia clocoteşte în interior. Instinctiv, acordăm simpatia noastră celor cu o expresie a feţei destinsă, mereu zâmbitori; feţele atente sau emoţionate atrag rapid atenţia celor din jur; o mimică tristă, melancolică îi poate stimula pe cei din jur la consolare; o faţă dură, aspră poate incita la agresiune.

În majoritatea cazurilor, expresiile feţei pot fi controlate atunci când oamenii doresc acest lucru. Există însă zone ale chipului uman care scapă controlului, astfel încât ele pot transmite mesaje relevante despre starea sufletească a unei persoane. Aceste zone se situează în jurul ochilor şi al sprâncenelor.

– **Contactul ochilor**. Prin intermediul ochilor, oamenii supraveghează natura şi cursul unei comunicări pentru a se putea adapta rapid reacţiilor interlocutorului. Mişcările ochilor, durata şi intensitatea privirii sunt sincronizate, de obicei, cu ritmul şi fluenţa vorbirii. Se poate observa că o persoană care vorbeşte calm are o privire liniştită, iar intervalele la care îşi schimbă direcţia privirii sunt mai lungi în comparaţie cu cea care vorbeşte în ritm alert. La o asemenea persoană, mişcările ochilor sunt rapide pentru a culege cât mai multe mesaje non-verbale de la interlocutori. Persoanele cu ezitări în exprimarea unor mesaje sau părţi din mesaje au priviri fixate în depărtare, care „mătură" auditoriul; prin comparaţie, cele care expun un discurs în mod fluent scurtează distanţa privirii, mărind aderenţa vizuală cu auditoriul.

În cursul unei comunicări verbale, mişcările ochilor, a pleoapelor şi a sprâncenelor pot oferi multe mesaje non-verbale. Mişcările laterale ale ochilor, privirile piezişe fac dovada fie a lipsei de sinceritate, fie a sentimentelor dezagreabile. Pleoapele care se mişcă rapid indică o stare de nelinişte. Ridicarea unei sprâncene este semnul neîncrederii, iar când această mişcare se repetă, se poate deja anticipa un răspuns negativ.

Dimensiunea pupilelor reprezintă pentru cunoscători, semnale foarte relevante. Determinată de creşterea sau diminuarea afluxului sangvin către ochi, acțiune fiziologică ce nu poate fi controlată în mod rațional, modificarea dimensiunii pupilei poate constitui un semnal foarte important pentru cei care ştiu să decodifice astfel de reacții. Cunoscătorii ar putea folosi de aceste indicii chiar şi în tranzacții cu caracter speculativ.

Dilatarea pupilelor dă aşa-numitul „ochi de dormitor”, care indică interesul față de cineva sau ceva, dar şi neliniştea ori anxietatea. Dimpotrivă, micşorarea pupilelor, „ochiul de şarpe” reflectă expectativa, lipsa de încredere în spusele sau faptele interlocutorilor.

– **Gestica şi pozițiile capului** pot releva, de asemenea, o multitudine de sentimente, atitudini:

- frângerea degetelor indică nerăbdarea, neliniştea;
- masarea nasului cu degetul arătător arată ostilitatea sau negația în timp ce masarea bărbiei indică îndoiala, nesiguranța;
- clătinarea capului însoțită de un zâmbet semnifică dorința de a încuraja, bunăvoința, răbdarea, interesul;
- brațele împletite în dreptul pieptului arată neîncrederea, dorința de apărare, sentimentul de inferioritate;
- mâinile împreunate sub bărbie sau sprijinind fruntea indică superioritate, aroganță, dificultate în comunicare;
- „clopotnița“ reprezintă gestul aşezării coatelor pe birou şi al formării unei piramide cu antebrațele. Mâinile se împreunează în dreptul gurii. Vorbind sau ascultând astfel, o persoană exprimă nesiguranța sau neîncrederea în partener.

De multe ori, gesturile nu sunt definitive; ele sunt doar nişte mişcări preparatorii care oferă indicii asupra intențiilor sau ezitărilor noastre. Unul din cele mai cunoscute cazuri în care o persoană doreşte să întrerupă discursul sau acțiunile altcuiva este acela de a se ridica de pe scaun, rămânând, însă în picioare, fiind gata să se mişte din nou. Ea exprimă prin această poziție prima

parte a mişcării, dorința de a pleca, stopată, însă, din diferite motive: politețe, speranță că firul discuției se va schimba etc.

– **Modul de folosire a spațiului** poate oferi, de asemenea, interesante mesaje non-verbale. Specialiştii apreciază că există o adevărată problematică psihosociologică a spațiului din jurul corpului uman. Fiecare individ se înconjoară cu o zonă tampon, care îl protejează de intruşi. Dacă față de persoanele indezirabile reflexul nostru este de a mări această zonă de protecție, față de prieteni, rude, această distanță se poate micşora până la anulare. Când zona este încălcată, asupra individului se exercită o constrângere psihologică, însoțită de sentimente dezagreabile. Prin observarea comportamentului cotidian au fost descoperite patru distanțe practicate de indivizi în funcție de activitatea desfăşurată sau de tipul de persoană cu care intra în relație.

- **distanța intimă** este de 40 – 50 cm. Este distanța de la care oamenii vorbesc cu prietenii şi care se poate micşora până la desființare în cazul apropiaților familiei;
- **distanța personală,** practicată în relațiile cu prietenii şi persoanele simpatizate este de 50-70 cm, depăşind un metru pentru cei indiferenți nouă. Această distanță este puternic influențată de tipul cultural. Astfel, italienii, grecii, francezii folosesc un spațiu personal mai restrâns decât americanii; germanii, elvețienii, suedezii şi britanicii preferă un spațiu mai mare comparativ cu nord-americanii, fiind neplăcut surprinşi când acesta este încălcat. **Mediul social** influențează distanța personală în sensul că, în oraşe, acesta tinde să scadă în comparație cu mediul rural; clasa de mijloc îşi revendică un spațiu mai mare în comparație cu clasa de jos. **Vârsta** impune o creştere a spațiului la adulți în comparație cu copiii. **Sexul** marchează un spațiu personal mai redus admis la femei în comparație cu bărbații. Cei ieşiți în afara legii, infractorii se diferențiază şi ei din acest punct de vedere: infractorii

violenţi au nevoie de un spaţiu mai mare faţa de cei non-violenţi;

- **distanţa socială** arată spaţiul necesar confortului psihic în relaţiile sociale. În raporturile de serviciu, ea se poate situa la 2-3 metri în mod obişnuit. Distanţa socială creşte pe măsură ce relaţiile sunt mai oficiale;
- **distanţa publică** se instalează între persoanele cu statut social inegal. Un comandant se adresează trupei sale de la 5-10 metri, judecătorii lasă între ei şi inculpaţi o distanţă apreciabilă, întărită şi de modul în care este delimitat spaţiul.

Persoanele publice şi oficiale - preşedinţii, prim-miniştrii etc. îşi delimitează şi conservă această distanţă prin gărzile de corp.

Studiile psihologilor americani arată faptul că atunci când se păstrează aceste distanţe, oamenii sunt calmi şi reacţionează eficient. Pentru comunicare, a fost interesant de remarcat că, prin plasarea la o distanţa potrivită de orator, auditoriul ascultă discursul mai atent, apreciindu-l ca mult mai inteligent şi agreabil, în comparaţie cu situarea la o distanţă prea mare sau prea mică.

Modul de folosire a spaţiului poate oferi indicii şi asupra personalităţii indivizilor. Astfel, un individ cu complexe de inferioritate va tinde să ocupe un spaţiu cât mai restrâns, lipindu-şi mâinile de corp şi stând pe marginea scaunului. În schimb, cei care se cred superiori îşi ţin braţele întinse ori împreunate cu coatele desfăcute larg pentru ai ţine pe ceilalţi la distanţă. Dintr-o strategie mai subtilă de ocupare a spaţiului fac parte o serie de trucuri: coafuri înalte, pantofi cu toc foarte înalt, loţiuni puternic mirositoare, hainele descheiate care flutură în jurul trupului.

c) După modul de desfăşurare, comunicarea poate fi: reciproc directă, reciproc indirectă, unilaterală directa şi indirectă.

— **Comunicarea reciprocă indirectă** sau faţă în faţă este apreciată de practicieni ca fiind cel mai eficient mod de a construi o relaţie de lucru. Fiind bidimensională (deoarece implică auzul şi văzul), ea permite emitentului să evalueze pe loc modul în care a fost primit mesajul. În funcţie de reacţiile receptorului, mesajul

poate fi repetat, reformulat, iar conduita poate fi şi ea rapid adaptată. Acest tip de comunicare este cu deosebire solicitat în problemele delicate, ce antrenează sensibilităţile şi susceptibilităţile personalului. De altfel, un manager care va difuza subalternilor săi veştile proaste prin scurte mesaje scrise, riscă să fie cotat ca perfid ori lipsit curaj. În aceste condiţii, credibilitatea sa va avea mult de suferit.

Avantajul feed-back-ului rapid este completat de cel al comunicării non-verbale. Expresiile şi gesturile sunt descifrate, verificate şi clarificate imediat. Comunicarea faţă în faţă rămâne o formă precisă, rapidă şi eficientă pe care se pot construi relaţii interpersonale sănătoase şi durabile.

– **Comunicarea reciprocă indirectă** se realizează prin telefon, radio şi, din ce în ce mai mult, prin televiziunea interactivă. Dintre toate mijloacele menţionate, cel mai utilizat, în prezent, este telefonul. Deşi rapidă, preferată pentru mesajele presante, comunicarea telefonică este lipsită de o mare parte din mesajele non-verbale. Unele mesaje pot fi deduse din volumul, intonaţia vocii sau viteza de vorbire. Dar pot fi considerate aceste semnale absolut concludente? Faptul că cineva vorbeşte repede la telefon este un semn că doreşte să scurteze conversaţia ori că îi displace comunicarea telefonică. Acestea şi încă alte câteva probleme ridică în faţa acestui tip de comunicare o serie de obstacole, ce limitează şi o orientează doar spre anumite categorii de mesaje.

– **Comunicarea unilaterală directă** se regăseşte în cazul transmiterii de ordine, mesaje care nu cer răspuns, dar şi în cazul unei categorii de reuniuni – şedinţe de informare.

- Comunicarea unilaterală indirectă se realizează prin intermediul scrisorilor, filmelor, discursurilor. Ultimele două sunt suporturi relativ recente faţă de hârtia folosită de secole în realizarea comunicării. Scrisorile constituie un tip deosebit de comunicare. În era comunicaţiilor electronice, scrisoarea tinde să fie apreciată ca un gest de eleganţă şi curtoazie.

d) După gradul de oficializare, comunicarea poate fi formală şi informală.

– **Comunicarea formală** include ansamblul mesajelor ascendente şi descendente, care circulă pe canalele relațiilor organizatorice. Ea se poate prezenta sub forme diferite: vorbită, scrisă, directă şi indirectă, multilaterală şi bilaterală. Indiferent de forma în care se foloseşte, comunicarea rămâne o necesitate pentru reglementarea funcționării organizațiilor.

– **Comunicarea informală** include zvonuri şi bârfe. Cauzată de lipsa de informații sau de informațiile trunchiate ce pot apărea în procesele de relaționare interumană, comunicarea informală încearcă să elimine nesiguranța, curiozitatea sau anxietatea unor persoane.

3.3. Factori de influență

Fiecare organizație are o rețea proprie de comunicare. Personalitatea, individualitatea, amprentele culturale ale organizației se regăsesc în compoziția subtilă a mesajelor vehiculate. Aceste particularități sunt efectul unor influențe executate de factorii interni şi externi ai organizației.

Dintre **factorii externi** cu influență asupra configurației comunicării organizaționale menționam:

- **mediul ambiant** - aflat în rapidă şi continuă schimbare, mediul înmulțeşte volumul şi sporeşte viteza cu care trebuie transmise şi receptate mesajele. De asemenea, tipul de mediu poate influența structura comunicării organizaționale. Astfel, un mediu liniştit poate încuraja comunicările scrise, căci ele rămân valabile mult timp; în cazul comunicărilor formale şi directe, consumul de timp nu este monitorizat excesiv. Într-un mediu agitat şi reactiv ori turbulent, în care schimbările se succed cu repeziciune, comunicările scrise tind să fie înlocuite cu cele verbale, cele informale par să le echilibreze pe cele formale, iar telefoanele sunt preferate liniştitelor convorbiri față în față;
- **modificarea tehnicii şi a tehnologiilor** - afectează inclusiv tehnologia comunicării. Influențele acestui factor

sunt evidente mai ales în mijloacele tehnice promovate în procesul de comunicare: faxul, pagerul, telefonul mobil răspund nevoilor comunicării rapide, dar tind, în acelaşi timp, să anuleze unul din marile atribute ale comunicării: personalizarea;

- **creşterea nivelului general de educaţie al oamenilor** este un avantaj pe linia creşterii calităţii comunicării. Codificarea, decodificarea, interpretarea şi feed-back-ul pot elimina unele deficienţe generate de lipsa de educaţie, ignoranţă ori rezistenţă la nou.

Factorii interni cu influenţe mai directe şi mai vizibile asupra structurii comunicării sunt:

– **parametrii structurii organizatorice** – gradul de formalizare, nivelul de centralizare al autorităţii, modul de efectuare al controlului influenţează decisiv structura şi procesul de comunicare. Astfel, o înaltă centralizare şi formalizare, un control detaliat şi rigid – parametrii specifici structurii de tip birocratic – se vor reflecta în predominanţa comunicărilor scrise, descendente, formale şi impersonale. Procesul de comunicare se desfăşoară în aparenţă simplu, deoarece mecanismele sunt reduse de automatisme, rutine fără complicaţii şi subtilităţi cerute de codificarea şi interpretarea unor mesaje nonformale şi de folosirea feed-back-ului. Această simplificare nu reprezintă decât o sărăcire a comunicării.

Configuraţia structurii organizatorice influenţează prin numărul de componente, plasarea şi conexarea lor pe niveluri ierarhice. O structură încărcată, cu multe niveluri ierarhice conduce la multiplicarea şi aglomerarea proceselor de comunicare, la îngreunarea şi apariţia numeroaselor filtre, la multiplicarea comunicării informale;

– **modul de proiectare şi funcţionare a sistemului informaţional** – reflectă partea formală şi scrisă a comunicării. Sistemul informaţional poate interveni asupra mesajelor, canalelor şi mijloacelor de comunicare. Existenţa unor deficienţe la nivelul

sistemului informațional generate de supra sau subinformare se va reflectă în calitatea, cantitatea, viteza de circulație a mesajelor, în promovarea cu prioritate a anumitor tipuri de comunicări;

– **stilul de management** – este factorul care influențează asupra gradului de personalizare a comunicării.

În funcție de concepția care stă la baza stilului de muncă, managerul poate fi adeptul:

- **ascultării oarbe** din partea subordonatului. Este cazul stilului autoritar, bazat pe lipsa de încredere în oameni, dar şi pe supraestimarea propriilor posibilități. Eliminând dialogul şi feed-back-ul, acest stil promovează prioritar comunicarea descendentă, formală. Comunicarea față în față este considerată, în general, o pierdere de timp, fiind evitată;
- **dialogului** în cazul stilului democrat-participativ. Interesat de opinia subordonatului, respectându-i demnitatea şi folosindu-i competența, managerul va promova comunicarea verbală, alături de cea scrisă, va utiliza intens comunicarea non-verbală şi va decodifica sentimentele şi reacțiile celor din jur. Comunicarea față în față îmbracă frecvent, în acest caz, aspecte informale.

– **tipul de cultură organizațională** – prin componentele de perenitate – concepții de bază, valori şi perspective – cultura impune şi menține tradiții, reguli nescrise, dar puternic înrădăcinate, care se resimt în individualizarea procesului de comunicare a fiecărei organizații. Dacă tradiția a impus, spre exemplu, comunicarea lipsită de formalizare, dar selectivă, ca în cazul culturii de tip pânză de păianjen, modificarea ei spre o comunicare cerută de cultura de tip rețea va cere o adevărată revoluție culturală. Pe de altă parte, prin intermediul comunicării sunt vehiculate mesaje culturale conținute în mituri, legende, sunt consolidate valori şi perspective ale unui anumit tip cultural.

4. OBSTACOLE ALE COMUNICĂRII

Comunicarea ca schimb de idei, opinii şi informaţii prin intermediul cuvintelor, gesturilor şi atitudinilor este fundamentul coordonării activităţilor umane. Dacă scrisul şi vorbitul, în sine, sunt acţiuni relativ simple, înţelegerea lor corectă reprezintă dificultatea principală a comunicării. Această dificultate este generată de diferenţele enorme dintre oameni. Fiecare om este unic prin personalitate, pregătire, experienţă, aspiraţii, elemente care împreună sau separat influenţează înţelegerea mesajelor. Un cuvânt, un gest, o expresie pot avea sensuri diferite pentru persoane diferite. Înţelegerea corectă reprezintă pentru manager o problemă esenţială, căci munca lui se bazează pe comunicarea cu persoane de care nu îl leagă neapărat prietenie, simpatie, rudenie. Explicaţia neînţelegerilor, dezacordurilor şi chiar a conflictelor se găseşte în comunicare, în barierele pe care oamenii – managerii sau executanţii – le ridică, mai mult sau mai puţin intenţionat, în calea comunicării.

Aceste bariere pot fi generate – indiferente la statutul de manager sau de executant – şi specifice procesului de manager.

4.1. Factori generali ai blocajelor de comunicare

Dintre barierele comune ridicate de oameni în calea comunicării, cele mai cunoscute sunt:

a) diferenţe de personalitate. Definită drept „configuraţia unică în care se cristalizează în cursul evoluţiei individului totalitatea sistemelor de adaptare răspunzătoare de conduita sa", personalitatea este considerată de specialişti rezultat a patru factori:

- constituţia şi temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climat, hrană);
- mediul social (ţară, familie, educaţie);
- obiceiurile şi deprinderile câştigate sub efectul influenţelor precedente (mod de viaţă, igienă, alimentaţie etc.).

Este important de reţinut că oamenii nu se nasc cu personalitatea integrală. Ea este dezvoltată pe durata vieţii şi sub influenţa moştenirii genetice, a mediului şi a experienţei

individuale. Ajunsă la maturitatea psihologică, personalitatea se definitivează, integrându-şi diferitele componente. Unicatele de personalitate generează modalităţi diferite de comunicare. Fiecare om are repere proprii în funcţie de imaginea despre sine, despre alţii şi despre lume în general.

b) diferenţele de percepţie. Recepţia şi interpretarea mesajelor sunt diferite, afectate de personalitatea, structura fizică şi mentală, de mediul în care evoluează fiecare individ.

Percepţia reprezintă procesul prin care indivizii selectează şi interpretează senzorial stimuli şi informaţii în condiţii consecvente cu propriile repere şi imaginea generală despre lume şi viaţă. Omul este alimentat continuu cu informaţii. Unele sunt ignorate, altele acceptate şi interpretate conform conceptelor şi experienţelor proprii. Experienţele influenţează capacitatea de a intui şi interpreta corect întâmplările prezente şi viitoare. Există o mare probabilitate ca receptând sau interpretând informaţia, oamenii să vadă sau să audă exact ceea ce s-a preconizat prin mesaj; în acelaşi timp, situaţiile de evaluare greşită nu pot fi eliminate. Ca atare, una din cele mai importante bariere în calea obiectivităţii interpretării mesajelor o constituie propria percepţie. Oamenii tind să respingă informaţiile care le ameninţă reperele şi concepţia despre lume, obiceiurile şi sensibilităţile. Informaţiile sunt filtrate şi acceptate sau respinse, în funcţie de persoana de la care provin, modul şi situaţia în care sunt transmise. O observaţie provenită de la o persoană apropiată – rudă sau prieten – privind o eroare în exprimare, în vestimentaţie sau comportament poate fi acceptată mai uşor, în timp ce aceeaşi observaţie primită din partea unui străin poate fi interpretată ca o ameninţare.

Pentru manager, percepţia diferită a celor din jur constituie un obstacol, ce poate fi diminuat sau eliminat prin efortul de a cunoaşte şi de a înţelege oamenii. În caz contrar, comunicarea poate fi deformată.

Un instrument util în calea descifrării personalităţii şi percepţiei umane a fost creat de doi psihologi americani, Joseph Luft şi Harry Ingham, în anul 1969, prin **modelul cunoaşterii**

reciproce (denumit şi „fereastra lui Johari”). Alcătuit din patru cvadrante care definesc, fiecare în parte, un anumit raport cognitiv între ego şi alter, modelul reprezintă o matrice a gradului de intercunoaştere dintre două sau mai multe persoane.

Semnificația celor patru cvadrante este următoarea:

- **cvadrantul 1 – deschis** – se referă la elementele legate de noi înşine – atitudini, comportamente, sentimente şi motive – cu care suntem familiarizați şi care sunt evidente şi pentru alții;
- **cvadrantul 2 – orb** – relevă aspecte de comportament observate de alții şi de care nu suntem conştienți;
- **cvadrantul 3 – ascuns -** cuprinde comportamente, sentimente, motive, evenimente cunoscute nouă, dar nedezvăluite altora. În general, acestea sunt limitele, defectele de care suntem conştienți şi pe care încercăm să le estompăm în fața celorlalți;
- **cvadrantul 4 – necunoscut** – este acea latură a personalității, necunoscute nouă sau altora, manifestată, de regulă, în situații limită. Se manifestă prin judecăți, atitudini şi comportamente surpriză atât pentru individ, cât şi pentru cei din jurul său.

În momentul în care două persoane intră pentru prima dată într-o relație, atitudinea instinctivă este aceea de a nu dezvălui prea multe despre sine. Astfel, cvadrantul 1 este restrâns şi conduce la prima impresie, posibil incorectă, ce poate afecta, ulterior, întregul comportament şi, respectiv, comunicarea cu ceilalți.

Pentru dezvoltarea corectă a comunicării este necesară:

- o amplificare a suprafeței deschise prin dezvăluirea de sine, furnizarea unor informații despre noi celor din jur;
- reducerea suprafeței oarbe prin stimularea şi acceptarea feed-back-ului; astfel suntem capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne priveşte, să ne evaluăm şi să corectăm defectele de imagine, atitudine şi comportament referitoare la noi şi la ceilalți.

Comunicarea, în general, şi cea organizaţională, în special, este îngreunată deoarece:

- fiecare dintre noi suntem tentaţi să presupunem că oamenii se vor comporta în situaţii identice, în acelaşi mod;
- există tendinţa de a-i împărţi pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deştepţi, incompetenţi;
- prima impresie deformează judecăţile ulterioare, transformându-le, de regulă, în prejudecăţi;
- simpatia noastră faţă de ceilalţi creşte sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, preferinţe, caracteristici comune;
- există tentaţia de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ. Constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situaţie, nereuşind să ia o decizie corectă, se poate transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simţul orientării;
- instinctiv, oamenii folosesc propriile repere şi concepţii în judecarea altora, convinşi că adevărul şi dreptatea le aparţin. Frecvent, se uită faptul că nu există răspunsuri „corecte" atunci când oamenii sunt invitaţi să îşi interpreteze propriile sentimente, atitudini, impresii. Spre exemplu, oamenii pot interpreta diferit un desen, fără însă să se poată afirma care interpretare a fost falsă şi care a fost adevărată.

c) diferenţele de statut. Poziţia emitentului şi a receptorului în procesul de comunicare poate afecta semnificaţia mesajului. De exemplu, un receptor conştient de statutul inferior al emitentului îi poate desconsidera mesajele, chiar dacă acestea sunt reale sau corecte. Un emitent cu statut înalt este, de regulă, considerat corect şi bine informat, mesajele lui fiind interpretate ca atare, chiar dacă, în realitate, sunt false ori incomplete.

d) diferenţele de cultură. Existente între participanţii la comunicare, pot genera blocaje când aceştia aparţin unor medii culturale, sociale, religioase, organizaţionale diferite.

e) probleme semantice generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite ori a unor cuvinte diferite în acelaşi mod. Spre exemplu, cuvântul „etichetă” are semnificația inscripției de pe ambalaje, dar şi cea de titlu, nume sub care figurează cineva, precum şi semnificația normelor de comportare în relațiile diplomatice şi a regulilor de comportare politicoasă în viața cotidiană. Probleme semantice apar şi atunci când angajații folosesc în exprimare cuvinte sau expresii din jargon, argou, neologisme, expresii strict tehnice ori prea pretențioase.

f) zgomotul este un factor ce ține de contextul comunicării. Constă în sunete sau amestec de sunete discordante şi puternice, care implică transmiterea şi/sau receptarea mesajului. El poate să concureze mesajele şi chiar să le domine, deformându-le.

Zgomotul poate fi produs de:

- folosirea unor instalații în apropierea receptorului sau emitentului;
- semnale parazite pe canalele de comunicare – linia telefonică, fax, calculator etc.;
- erori de comportament ale participanților la comunicare, spre exemplu, situația în care toți vorbesc în acelaşi timp, încercând fiecare să se impună şi să se facă auzit;
- folosirea de emitent a unui număr exagerat de cuvinte, chiar dacă acestea sunt corecte, astfel încât mesajul se pierde în neesențial.

4.2. Obstacole specifice comunicării organizaționale

Acestea depind nu atât de latura materială, cât mai ales de cea umană, respectiv de componenta psihologică inclusă în proces. Sunt generate atât de manageri, cât şi de subordonați.

Obstacole generate de manageri. Ca inițiatori şi coordonatori ai comunicării, managerii au tendința de a ridica bariere artificiale în comunicarea cu subalternii sau cu omologii lor, în general, datorită:

- dificultăților în capacitatea de transmitere a informațiilor.

În această categorie se includ:

- insuficienta documentare, ceea ce determină o utilitate redusă;
- tendința de a supradimensiona explicațiile introductive, devenite inutile, mai ales când interlocutorul este subaltern sau coleg familiarizat cu subiectul;
- tendința de a transforma dialogul în monolog, fie din lipsă de timp, fie din lipsă de încredere în partener sau de interes față de părerea acestuia;

- stereotipiilor în modalitățile de transmitere şi prezentare, ceea ce duce la scăderea atenției interlocutorilor;
- utilizării unui ton ridicat şi marcat de iritabilitate, ceea ce poate duce la intimidarea partenerului şi la lipsa răspunsului;
- utilizării unui limbaj neadecvat persoanei care receptează mesajul. Folosirea unor termeni prea uzitați, prea elevați sau a unor termeni de strictă specialitate reduce posibilitățile de receptare integrală şi corectă a informațiilor comunicate;
- lipsa de atenție sau de abilitate în dirijarea şi controlul dialogului către realizarea unui obiectiv;
- deficiențe în capacitatea de ascultare. Specialiştii au ajuns la concluzia că multe din nemulțumirile personalului subordonat îşi au originea în capacitatea scăzută de ascultare a conducătorului. Astfel, personalitatea subordonaților este lezată, iar potențialul profesional, creativ şi intelectual se reduce simțitor.

Capacitatea redusă de ascultare sau ascultarea incorectă pot apărea ca urmare a:

- lipsei de respect față de personalitatea interlocutorului, manifestată prin lipsa de atenție, nerăbdare, graba de a termina mai repede, rezolvarea în paralel a altor probleme;
- capacității scăzute de concentrare asupra fondului problemei, ceea ce deturnează atenția către forma comunicării, pierzând astfel substanța informațională;
- persistenței în prejudecata că cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii bune pentru rezolvarea unor probleme. În acest sens, există tendința de a considera că orice propunere este un atac la prestigiul conducătorului;

- tendinței de a interveni în timpul expunerii şi de a prezenta exact varianta contrară, ceea ce este de natură să descurajeze continuarea dialogului, iar, în perspectiva, de a bloca inițiativele de comunicare ale personalului din subordine sau a omologilor conducătorilor;
- rezistenței la introducerea unor idei noi. O idee nouă perturbă o ordine deja stabilită, iar transpunerea în practică poate implica şi dificultăți de realizare, necesitând un efort suplimentar, ce ar putea periclita regulile, existența, confortul, statutul unor persoane, avantajele deja obținute etc.
- tendinței de a considera că perfecționarea unui domeniu sau a unei operații implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere.

Obstacole generate de subordonați au ca sursă fie dorința de securitate, fie lipsa implicării în viața organizației sau factori care, pur şi simplu, țin de temperament, climat de muncă. Formele sub care se manifestă acest tip de dificultăți sunt:

- rezerva subordonaților în a exprima propriile opinii, din teamă de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a nu-şi periclita avansarea;
- convingerea că problemele subordonaților nu îl interesează pe manager;
- lipsa de obişnuință în comunicare. Astfel, personalul de execuție, nedispunând de abilitatea de a se exprima în scris sau verbal, renunță la a mai da curs unei comunicări din proprie inițiativă;
- tendința de a considera că orice idee, propunere de perfecționare implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere. Într-un asemenea context, o propunere ar părea ca un denunț față de cel ce conduce, ceea ce i-ar putea declanşa ostilitatea;
- concordanța dintre cerințele comunicării şi posibilitățile subordonaților de a le satisface în condiții de calitate şi în timp util;

- frecvenţa modificărilor. Cu cât modificarea unor instrucţiuni, ordine este mai frecventă, cu atât creează nemulţumiri în rândul subalternilor, punând în lumină defavorabilă capacitatea şi competenţa managerului.

5. METODE ŞI TEHNICI DE PERFECŢIONARE ŞI DEZVOLTARE A COMUNICĂRII ORGANIZAŢIONALE

Preocupările privind facilitarea şi îmbunătăţirea comunicării au existat din cele mai vechi timpuri. Deşi regulile unei comunicări eficiente par foarte simple şi la îndemâna oricui, ele fiind rodul unei îndelungate experienţe comunicaţionale, practica relevă faptul că aplicarea lor este frecvent încălcată.

5.1. Reguli de bază privind comunicarea eficientă

Exprimate sintetic, acestea sunt :

- regula cantităţii – în ceea ce spun, vorbitorii trebuie să ofere informaţia necesară, nici mai mult, nici mai puţin;
- regula calităţii – ceea ce spun vorbitorii trebuie să respecte realitatea;
- regula relaţiei – mesajul vehiculat de vorbitor trebuie adecvat scopului comunicării;
- regula semnificaţiei – informaţia transmisă trebuie să fie semnificativă pentru contextul şi circumstanţele în care se desfăşoară comunicarea;
- regula stilului – vorbitorii trebuie să fie clari, coerenţi, comprehensivi şi concişi;
- regula receptivităţii – emitenţii trebuie să-şi adapteze mesajele la caracteristicile receptorilor şi la cunoştinţele presupuse de aceştia.

Asociaţia Americană de Management a elaborat o listă cu **zece reguli privind comunicarea eficientă**, astfel:

1. Emitentul trebuie să îşi clarifice ideile înainte de a le comunica. El trebuie să le sistematizeze şi să le analizeze pentru a fi corect transmise. Mulţi comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu îşi planifică actul comunicării.

2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.

3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării pentru a nu se pierde în detalii.

4. Cei ce comunică trebuie să țină cont de ansamblul elementelor fizice şi psihice ale contextului, deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.

5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca şi la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.

6. Emitentul trebuie să îşi dezvolte capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele şi trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celorlalți.

7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări şi să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput. Emitentul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea şi se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.

8. Emitentul şi receptorul trebuie să comunice în perspectivă, la fel de bine ca şi în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri şi mijloace corespunzătoare unor perspective şi arii de cuprindere largi.

9. Cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conştienți că atunci când acțiunile şi atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.

10. Emitentul şi receptorul trebuie să înțeleagă, dar mai ales să se facă înțeleşi. De aceea, ei trebuie să fie foarte buni ascultători.

Ascultarea este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării, ea solicitând concentrare atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât şi pentru înțelegerea mesajelor non-verbale. Acestea din urmă sunt, de cele mai multe ori, mai pline de semnificație decât mesajul de bază.

5.2. Ascultarea activă

Promovată inițial ca un concept teoretic de psihologul american Carl Rogers, ascultarea activă s-a transformat într-o adevărată tehnică de perfecționare a comunicării organizaționale.

Tehnica ascultării active a plecat de la o serie de observații simple, cum ar fi: oamenii gândesc mai rapid decât vorbesc şi, în consecință, nu ascultă întregul mesaj care li se transmite, fiind preocupați de pregătirea propriului răspuns: semnificația originala a mesajului nu este obligatoriu transmisă prin comunicarea verbală (spre exemplu, persoanele care folosesc nuanțele tonice, sarcasmele, metafora încearcă să transmită cu totul altceva decât ceea ce este evident); adesea metaforele sunt decodificate incorect fără ca partenerii la comunicare să afle vreodată că au existat neînțelegeri.

Tehnica ascultării active constă în receptarea, decodificarea şi verificarea mesajului prin dialog imediat cu emitentul. În acest fel, emitentul constată că este ascultat, iar receptorul îşi clarifică şi confirmă impresiile.

Dincolo de simpla receptare a cuvintelor, în ascultarea activă receptorul trebuie să se concentreze asupra sentimentelor, atitudinilor, încărcăturii afective care însoțeşte mesajele. Ea devine astfel o excelentă modalitate de a-i încuraja pe ceilalți să vorbească. Faptul că gândurile, opiniile şi sentimentele nu le sunt criticate, îi face pe oameni să se simtă în siguranța, să comunice mai profund în legătură cu multe probleme, față de situația ascultării superficiale.

Bazată mai ales pe încurajarea laturii afective, comunicarea activă ajută la diminuarea baierelor de statut, de percepție, de cultură şi de personalitate.

La nivelul comunicării organizaționale, ascultarea activă poate fi utilizată ca **mijloc de obținere a informațiilor:**

- atribuirii unor sarcini speciale;
- realizării delegării;
- evaluării performanțelor profesionale individuale;
- selectării personalului;
- efectuării controlului;
- interviurilor disciplinare;
- evaluării diverselor nemulțumiri şi revendicări.

Ca orice tehnică, ascultarea activă presupune parcurgerea mai multor **etape:**

a) Stabilirea unei relații directe, deschise cu partenerul de comunicare. În funcție de situație, de gradul de tensiune, de intensitatea emoției, problema pusă în discuție poate fi abordată frontal – ca în cazul interviului disciplinar sau al nemulțumirilor, revendicărilor – ori, după o pregătire prealabilă – ca în cazul interviului de selecție, evaluării performanțelor, efectuării controlului.

Deoarece această este etapa de început, în funcție de care se obține sau nu reuşita, ea trebuie marcată de cuvinte şi gesturi prin care se atestă bunăvoința, disponibilitatea afectivă a ascultătorului.

b) Încurajarea comunicării. Atenția acordată emitentului, angajamentul în comunicare şi disponibilitatea sunt etalate fie verbal, prin folosirea unor expresii: „te rog, spune-mi” sau „continuă, te rog”, „este interesant ceea ce spui” ori non-verbal. Uşoara înclinare către înainte, privirea directă, mâinile aşezate calm pe masă reflectă atenția şi răbdarea acordate interlocutorului.

c) Semnalizarea recepției mesajului se face prin aprobări din cap, zâmbete, folosirea unor cuvinte pentru a-l ajuta pe interlocutor să se exprime. Asemenea atitudine îi arată partenerului de comunicare că receptorul este pe fază şi nu este doar o prezență politicoasă. Intervențiile şi întreruperile vorbitorului pe parcursul expunerii mesajului nu sunt indicate, deoarece acestea l-ar putea abate de la firul logic al vorbirii ori pot favoriza omisiunile. Pe de altă parte, retragerea emitentului într-o tăcere automată şi absolută

ar putea induce receptorului sentimentul de suspiciune, anxietate şi, în final, deformarea mesajului.

d) Încheierea – în care receptorul devine emitent. În această etapă, el transmite celuilalt propria concluzie, oferindu-i, în acelaşi timp, prilejul verificării reciproce şi a corectării percepţiei şi interpretării.

Ascultarea activă cere din partea celui care o practică anumite **calităţi**. Numite de Carl Rogers **„consideraţii pozitive absolute”**, acestea se referă la:

- **comportarea caldă,** din care rezultă aprecierea demnităţii şi respectul faţă de vorbitor;
- promovarea unei **atitudini deschis,** din care reiese sinceritatea, interesul, receptivitatea faţă de mesajul transmis;
- amplificarea **empatiei**, capacitatea de a te transpune în situaţia celuilalt. Empatia cere o analiză a reacţiilor interlocutorului, dar şi a propriilor reacţii într-o situaţie similară. Întrebările mentale: „ce simte acum interlocutorul”, „cum m-aş simţi în locul lui”, „ce mesaj încearcă să-mi transmită”, „cât de importantă este pentru el rezolvarea acestei probleme”, „ce efecte ar putea avea pentru el un răspuns pozitiv? Dar negativ?” şi altele similare adresate eului, dar mai ales laturilor ascunse ale personalităţii, pot favoriza creşterea capacităţii empirice.

Specialiştii recomandă managerilor care practică tehnica ascultării active respectarea unor reguli de comportament:

- priviţi-vă interlocutorul în timp ce-l ascultaţi;
- încurajaţi-l să vorbească prin aprobări din cap, zâmbete;
- puneţi întrebări, dar nu exageraţi;
- întrebările trebuie să vizeze subiectele importante şi profunzimea relevanta a mesajelor;
- ajutaţi-vă interlocutorul să se exprime când nu-şi găseşte cuvintele;
- nu ascultaţi cu pixul în mână, nu luaţi notiţe, nu desenaţi în timp ce interlocutorul vorbeşte;
- parafrazaţi la anumite intervale ceea ce se spune;
- nu interpretaţi şi nu faceţi presupuneri: este mai bine să cereţi lămuriri;

- nu anticipaţi şi nu trageţi concluzii pripite: aşteptaţi sfârşitul mesajului;

- nu vă impuneţi punctul de vedere, ci ascultaţi-l pe al celuilalt;

- nu încercaţi să analizaţi motivele interlocutorului, ci întrebaţi-l care sunt soluţiile pe care le întrevede.

Tehnica ascultării active aduce o serie de **avantaje** nu numai pentru creşterea capacităţii faţă de comunicarea organizaţională, ci şi, în general, pentru procesul de management.

- permite stabilirea unor relaţii interumane corecte şi eficiente, dezvoltate pe respect reciproc, cunoaştere şi autocunoaştere, sinceritate;
- ajută la destinderea climatului de muncă, la dezamorsarea tensiunilor şi conflictelor;
- facilitează coordonarea şi controlul, identificarea mai rapidă a abaterilor şi cauzelor lor şi eliminarea acestora;
- permite oamenilor să admită în forul lor interior chestiuni pe care, de regulă, le evită;
- încurajează personalul să-şi asume responsabilităţi, să-şi pună în valoare potenţialul intelectual şi profesional;
- facilitează adoptarea unor decizii noi, bine fundamentate.

5.3. Şedinţa

Una din cele mai utilizate metode în desfăşurarea procesului de management este comunicarea directă unilaterală şi bilaterală, promovată sub forma şedinţei.

Şedinţa se defineşte ca **metodă de comunicare pentru rezolvarea unor sarcini cu caracter informaţional sau decizional, prin reunirea pe timp scurt a unui grup coordonat de o persoană.**

Ca metodă de coordonare, şedinţa sincronizează acţiunile şi deciziile, comportamentale şi gândirea, regăsindu-se în toate funcţiile procesului de management.

Potrivit scopurilor urmate, în literatură mai ales, în practică mai puţin, sunt delimitate următoarele tipuri de şedinţe:

- **şedinţe decizionale,** organizate în scopul adoptării unor decizii de ordin tactic şi strategic, unicat, în general, decizii marcate de risc şi incertitudine;
- **şedinţe de informare,** prin care se urmăreşte transmiterea sau colectarea de informaţii. În funcţie de domeniul vizat, aceste şedinţe se pot desfăşura conform unui calendar prestabilit (stadiul producţiei, urmărirea calităţii, stadiul lucrărilor etc.), dar şi ad-hoc, atunci când intervin situaţii speciale, urgenţe şi/sau complexe;
- **şedinţe de exploatare,** destinate cercetării implicaţiilor unor decizii adoptate, unor situaţii speciale previzibile în viitor, precum şi inventarierii soluţiilor posibile de exploatare.

În general, aceste şedinţe se bazează pe stimularea şi exploatarea potenţialului de creativitate al personalului, amplificat de utilizarea metodelor specifice creativităţii;

- **şedinţele de armonizare** au ca obiectiv sincronizarea deciziilor şi acţiunilor membrilor organizaţiei plasaţi în diferite compartimente şi niveluri ierarhice, participanţi la realizarea unor obiective comune;
- **şedinţele eterogene** combină obiectivele şi mijloacele de acţiune specifice tipurilor anterioare (de informare şi de armonizare, de exploatare şi decizionare etc.). Reprezintă tipul cel mai frecvent practicat, fie din cauza lipsei de timp a participanţilor, fie din cea a ignorării utilizării şedinţei ca o metodă cu specific şi cerinţe proprii.

Caracteristicile şedinţei ca metodă:

- are un pronunţat caracter formal, deoarece obiectivele ei sunt direct legate de obiectivele firmei; reuneşte participanţii care dispun de competenţa formală cerută de specificul ei, iar derularea şedinţei este consemnată în scris;
- în interiorul grupului formal astfel constituit, de regulă, se stabilesc ad-hoc şi grupuri informale în funcţie de interesele personale urmărite;

- derularea şedinţei solicită, mai mult decât în cazul altor metode, comunicarea şi cooperarea participanţilor;
- dirijarea ei cere conducătorului abilitaţi psihologice şi calităţi de animator;
- întrucât reuneşte persoane cu temperamente şi personalităţi diferite, stăpânirea tehnicilor comunicării verbale, non-verbale şi a ascultării active, reprezintă condiţii ale reuşitei.

Studiul îndelungat al comportamentului angajaţilor reuniţi în şedinţe a relevat existenţa câtorva figuri tipice:

- **Vindicativul** are întotdeauna de reproşat ceva cuiva. Este un tip serios, care nu zâmbeşte la glumele celorlalţi, dar râde cu satisfacţie atunci când, în discuţie, „marchează nişte puncte". Fumează fără să întrebe dacă îi deranjează pe ceilalţi. Ţinuta lui este marcată de bustul foarte aplecat înainte, cu mâinile aşezate pe margine mesei. Lasă impresia că doreşte să părăsească reuniunea. Aceasta este întărită de mişcarea continuă a picioarelor. Poate crea conflicte, tensiuni, prin iritarea sensibilităţii diverşilor participanţi.
- **Mediatorul** este un tip calm, echilibrat. Daca i se cere părerea nu se grăbeşte să vorbească. Păstrează un moment de linişte, suficient că ceilalţi să tacă pentru a-l asculta. Atitudinea lui constantă evocă gândirea şi ponderarea. Stă aşezat drept pe scaun. Se mişca cu discreţie. Este tipul în jurul căruia se poate stabili axul discuţiei.
- **Savantul** îşi pregăteşte cu grijă intervenţiile susţinute de tabele, figuri, citate. Foarte serios, nu râde la nicio glumă, deoarece le consideră simple pierderi de timp. Urăşte digresiunile. Notează totul în timpul discuţiei. Ar dori să vorbească, să-şi arate competenţa, dar îşi impune câteva reguli în intervenţiile sale.
- **Guralivul** se simte în şedinţă ca peştele în apă. Râde zgomotos la orice glumă. Aşezat confortabil în scaun cu mâinile şi picioarele depărtate pentru a ocupa cât mai mult spaţiu, nu se oboseşte niciodată cu luatul notiţelor. Are întotdeauna un avans de timp faţă de cei care notează, pe care-l foloseşte pentru a vorbi. Nu-şi impune nicio restricţie în acest sens. Priveşte totul şi pe toţi deodată, fără a fi atent în mod special la cineva sau ceva. Este tipul care poate deturna cel mai uşor sensul discuţiilor.

- **Timidul** este frecvent vecinul guralivului. De regulă nu are intervenţii spontane. Atitudinea lui este crispată. Nu ştie ce să facă cu corpul său. Se teme să nu ocupe spaţiul vital al vecinilor în timp ce aceştia îi invadează colţul de masă. O privire aruncată timidului îl va face să se înroşească şi să se crispeze şi mai tare. Introvertit, timidul este, de regulă, deţinător al unor soluţii bune şi originale, dar a-l face să vorbească necesită o adevărată artă.
- **Opozantul** este retras în sine, deranjat de toţi şi de toate şi mai ales de subiectul reuniunii. Este unul din cei care nu au cerut şi nu doreşte participarea. Poziţia lui este statică. Mâinile sunt încrucişate la nivelul pieptului. Uneori îşi eliberează un braţ din încleştare pentru a bate darabana în masă, semn al dezacordului. Îi priveşte pe cei care intervin cu o mină dezgustată. Uneori surâde scurt, semn că are o idee de atac, dar renunţă imediat, deoarece şi a ataca înseamnă o participare. Este împotriva tutunului, dacă se fumează; cere pauză pentru o ţigara dacă ceilalţi sunt nefumători. Totul în atitudinea lui este în contradicţie cu cei prezenţi. Poate deruta, descuraja, imprima o notă de inutilitate şi derizoriu.
- **Somnorosul** nu este interesat de nimic în mod special. Temperament amorf, a cărui viaţă curge aproape simetric, între aţipeli şi treziri. Se plictiseşte extrem de uşor. Îşi ţine ochii întredeschişi şi adoptă o poziţie din care este greu de dedus dacă doarme sau gândeşte. O intervenţie brusc adresată îl poate transforma într-un vindicativ de şoc. Prezenţa lui într-o reuniune este superfluă.
- **Seniorul** adoptă o poziţie de superioritate. Lasă impresia că viaţa lui este dedicată unor idealuri cu mult mai înalte. Poziţia lui în scaun este dreaptă şi rigidă. Tăcut, misterios, cu privirea pierdută pe o linie imaginară, urmăreşte un orizont personal în afara reuniunii. Se abţine să vorbească, deoarece oricum cei din jur nu-i merită atenţia. Mimica lui exprimă un uşor dezgust sau sentimentul de deprimare produs de situaţie. Prezenţa lui într-o şedinţă poate induce unor participanţi sentimentul de inferioritate, teamă de a nu interveni pentru a nu fi judecat de acest oracol.

- **Vicleanul** sondează terenul şi participanţii cu priviri prudente şi piezişe. Urmăreşte discuţia cu mare interes pentru a depista momentul intervenţiei sale. Privirea îi alunecă atunci când este privit în faţă. Dacă va susţine privirea conducătorului şedinţei înseamnă că este pregătit să intervină. De obicei, intervenţia sa este un act dirijat spre un alt participant. Lovitura finală va fi o replică asasină care-l va face să râdă cu satisfacţie. Intervenţiile sale pot da întorsături nedorite discuţiilor. Ca şi vindicativul, poate genera conflicte, tensiuni între participanţi.

Practica relevă că ignorarea de către conducători a tipurilor umane, utilizarea unei atitudini nivelatoare faţă de diferitele personalităţi şi temperamente ale participanţilor duce deseori la eşecuri materializate în pierderi de timp, tergiversări în rezolvarea unor probleme, provocarea unor conflicte, adversităţi între participanţi.

În afara obstacolelor generate de insuficienta cunoaştere sau de structura neadecvată a participanţilor care nu pot, nu vor sau nu ştiu să comunice şi să coopereze, există şi alţi **factori tipici care pot contribui la nereuşita unor şedinţe** şi care ţin de :

- insuficienta informare a participanţilor, în prealabil, asupra obiectivului, ordinii de zi, duratei şi locului şedinţei;
- deficienţe în colectarea şi distribuirea în timp util a informaţiilor adecvate obiectivului şi tipului de şedinţă. Astfel, materialele prezentate spre informare participanţilor care circulă în timpul şedinţei abat atenţia de la discuţii şi diminuează contribuţia;
- lipsa delimitării tipului de şedinţă şi a ordinii de zi adecvată acesteia, ceea ce face ca şedinţa să devină eterogenă, subiectele să se diversifice, durata să se prelungească nejustificat;
- amplasarea greşită a participanţilor, fie prea aproape, ceea ce produce stânjeneală, fie prea departe, împiedicând comunicarea corectă;
- modul în care conducătorul şedinţei îşi îndeplineşte rolul de animator.

Pentru a elimina aceste deficienţe, şedinţa trebuie abordată şi pregătită în **etapele ei esenţiale:**

a) etapa de pregătire, care presupune desfăşurarea următoarelor acţiuni anterioare şedinţe cu 7-14 zile:

- stabilirea tipului de şedinţă, a obiectivului şi a ordinii de zi alcătuite din 1-4 probleme;
- alcătuirea listei participanţilor care pot contribui direct la realizarea obiectivului şedinţei;
- anunţarea datei, a orei de începere, a locului şi a ordinii de zi cu minimum o săptămână înainte;
- stabilirea persoanelor care urmează să întocmească materialele necesare informării şi a datei limită de distribuire a lor (minim şase zile înainte);

b) etapa de deschidere, în care:

- se prezintă clar obiectivul şi ordinea de zi;
- se stabileşte, de comun acord cu participanţii, durata maximă a şedinţei;
- se anunţă timpul maxim afectat unei intervenţii (mai ales în cazul în care există riscul unor discuţii prelungite nejustificat);

c) etapa de desfăşurare propriu-zisă, în care aportul decisiv în reuşită revine conducătorului. Acestuia îi revine rolul de:

- a urmări realizarea obiectivului;
- a dirija discuţiile către probleme înscrise pe agenda de lucru;
- a încuraja participarea la discuţii a tuturor celor prezenţi;
- a instala şi menţine o atmosferă de cooperare şi comunicare eliberată de obstacole;

d) etapa de închiriere, în care conducătorul şedinţei precizează:

- în ce măsură obiectivul şedinţei a fost realizat;
- punctele de pe ordinea de zi nerezolvate şi care urmează a fi realizate într-o reuniune ulterioară;
- ideile, contribuţiile cele mai valoroase;
- concluziile finale prezentate ca principalele idei, soluţii, decizii adoptate.

Pentru reuşita şedinţei, specialiştii fac o serie de **recomandări** atât conducătorului, cât şi participanţilor.

Astfel, în calitatea sa de animator al reuniunii, **conducătorului şedinţei i se recomandă:**

- să se asigure că fiecare punct al ordinii de zi este prezentat clar şi înţeles corect de participanţi;
- să încurajeze la discuţii toţi participanţii şi, mai ales, pe cei timizi sau pe noii veniţi;
- să evite să domine discuţia sau să permită acest lucru vreunui participant;
- să practice ascultarea activă, indiferent dacă este de acord sau nu cu punctul de vedere expus;
- să limiteze intervenţiile celor prea vorbăreţi, subiectivi sau repetitivi;
- să urmărească încadrarea în timpul fixat de comun acord;
- să se asigure că deciziile, soluţiile, măsurile adoptate au fost înţelese şi înregistrate în procesul verbal şi difuzate participanţilor, cel mai târziu a doua zi.

Participanţilor la şedinţă li se recomandă:

- să fie punctuali;
- să se pregătească atent şi cu suficient timp înainte de şedinţă, parcurgând materialele şi notându-şi ideile intervenţiei;
- să-i asculte atent pe ceilalţi vorbitori;
- în momentul intervenţiei, să se adreseze conducătorului şedinţei şi nu celorlalţi participanţi;
- în intervenţia sa să fie la obiect, concişi şi apoi să păstreze tăcerea;
- să-şi controleze reacţiile, comportamentul şi subiectivitatea.

Ca metodă de management, şedinţa prezintă multiple **avantaje**, care constau în:

- amplificarea capacităţii de comunicare a angajaţilor;
- folosirea potenţialului profesional, intelectual şi de creativitate al angajaţilor;
- fundamentarea mai corectă a deciziilor;

- dezvoltarea sentimentului de participare şi creşterea aderenței personalului față de organizație;
- amplificarea sentimentului de responsabilitate;
- dezvoltarea spiritului de echipă;
- creşterea nivelului de informare a personalului.

Acestor avantaje li se opun unele inconveniente pe care practica le-a înregistrat, atât de puternice, încât deseori angajații manifestă o tendință de refuz în a o considera o metodă de coordonare. Caracterul pregnant formal căruia i se asociază – mai mult sau mai puțin obiectiv – lipsa de responsabilitate a unor manageri ori, dimpotrivă, dorința de a-şi manifesta puterea, sterilitatea unor discuții, pierderile de timp, tergiversările în rezolvarea unor probleme, animozitățile care se pot crea sau accentua constituie tot atâtea motive ale reacției de respingere față de practicarea acestei metode.

PARTEA a III-a

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

1. CARACTERISTICI ALE COMUNICĂRII MANAGERIALE

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului. Ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. Datorită diferențierii atribuțiilor sale şi a complexității acestora *(ca administrator, organizează procesele existente la nivel organizatoric, ca lider decide, ia decizii, conduce eficient; ca întreprinzător acționează în momentul potrivit pentru buna funcționare a organizației)*, comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager.

Fiecare manager trebuie să dezvolte şi să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii şi a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale şi transmițător al acestei politici, managerul trebuie să-şi formeze şi să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în realizarea politicii externe şi, în acelaşi timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a instituției.

În concluzie, managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul îşi poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, coordonare, control, evaluare.

Fiind parte a procesului de conducere (Henry Fayol alătura comunicarea planificării, previziunii, organizării şi comenzii ca fiind unul din cele cinci elemente de bază ale managementului), prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceştia, comunicarea managerială este orientată nu numai spre transmiterea mesajelor, ci şi spre schimbarea mentalităților şi adaptarea psihologică a acestora la obiectivele întreprinderii.

Comunicarea managerială reprezintă un auxiliar al conducerii, ce pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor, care se reîntorc la centrul de decizie, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele, şi a rezultatelor cu planificarea.

Importanța comunicării în organizații se datorează şi caracterului complex pe care acest proces îl are la acest nivel. Astfel, în orice cadru organizațional există numeroase rețele de comunicații, respectiv grupaje de canale de comunicații regăsite în configurații specifice care alcătuiesc sistemul de comunicații.

Rolul deosebit al acestuia în asigurarea funcționalității şi eficacității activităților într-o organizație este generat în principal de:

- volumul, complexitatea şi diversitatea apreciabilă a obiectivelor existente la nivelul subsistemelor unei organizații, datorate impactului variabilelor mediului ambiant național, precum şi a celui internațional;

- mutațiile profunde ce survin odată cu evoluția socială, legislativă şi economică în fiecare legislatură, şi care au un impact deosebit de puternic la nivelul fiecărei organizații în caracteristicile sale dimensionale şi funcționale: de exemplu, grupurile şi modul de concepere şi funcționare a acestora; de asemenea, comunicațiile au rol important în cadru decizional, de a amplifica legăturile dintre componenții grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;

- activitatea membrilor unei organizații care ocupă funcții de conducere;

Managerii îndeplinesc trei categorii de roluri: ***interpersonal, informațional şi decizional.*** Dintre acestea, rolurile informaționale, adică de monitor, difuzor şi purtător de cuvânt, sunt cele care definesc comunicarea, dar circuitul informațional poate fi identificat şi în celelalte roluri.

În funcție de nivelul ierarhic pe care o persoană îl ocupă, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul pe care îl consumă.

În concluzie, comunicarea înseamnă totul în management, atâta vreme cât de calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic. Durabilitatea relațiilor dintre aceştia, capacitatea managerului de a-şi motiva şi de a-şi conduce subordonații, dar şi raporturile cu mediul extern organizației sunt elemente deosebit de importante, din care se pot prelua informații utile pentru buna funcționare a activității.

2. SCOPUL, OBIECTIVELE ŞI ROLURILE COMUNICĂRII MANAGERIALE

Una din componentele importante ale activității de conducere o reprezintă schimbul de informații şi mesaje realizat între şeful organizației şi subalterni, precum şi între angajații de pe acelaşi nivel, fără funcții de conducere.

Particularitățile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente ***sunt generate de scopul, obiectivele şi funcțiile (rolurile) acestei comunicări,*** de ***cadrul şi structura organizațiilor***, precum şi de ***contextul culturii organizaționale.*** De asemenea, comunicarea managerială din orice fel de organizație se supune unor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, în politica organizațională şi, evident, în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere.

Angajatul competent nu comunică la întâmplare sau după bunul său plac, ci conform unei anumite strategii, atât în ceea ce

priveşte actul de comunicare în sine, cât şi strategia existentă la nivelul organizației (strategie care are rolul de a crea o imagine pozitivă asupra acesteia).

Orice angajat cu funcție de conducere, în calitatea sa de manager, controlează în ce măsură au fost realizate deciziile sale, numai dacă poate comunica cu cei care le execută. Doar în acest fel, executanții pot cunoaşte ceea ce au de făcut şi când trebuie făcut şi îşi pot face cunoscute sugestiile şi problemele.

La nivelul organizațiilor, în special la nivelul celor din sectorul public, comunicarea se realizează deficitar datorită birocratizării excesive care face ca de multe ori o informație să parcurgă o mulțime de nivele ierarhice pentru a ajunge la destinatar. Deseori, managerii de la nivelele superioare (top managementul) sunt lipsiți de informații reale, fiind suprasaturați de rapoarte interminabile care nu spun nimic. O comunicare eficientă ar avea în vedere tocmai evitarea unor asemenea situații, prin renunțarea la fel de fel de modalități inutile şi costisitoare (sub raportul timpului), care îngreunează luarea deciziilor şi soluționarea problemelor.

Uneori comunicarea este deficitar realizată datorită unui sistem de comunicații rigid. Sistemul de comunicații trebuie să fie conceput ca un organism dinamic, capabil în orice moment să se adapteze nevoilor de informare ale angajaților din sistem.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente şi eficace atât pe verticală, cât şi pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne şi externe şi în concordanță cu obiectivele manageriale şi organizaționale stabilite.

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație, trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- ***nevoia de a şti*** – cunoştințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;
- ***nevoia de a înțelege*** – nu este suficient să ştii să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci şi să ştii pentru ce trebuie făcut;

• ***nevoia de a se exprima*** – de a putea aduce opinia ta la cunoştinţa celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ angrenat într-o organizaţie trebuie corelată concomitent cu respectarea unor ***condiţii*** ca:

• ***formularea concisă şi exactă a mesajului care trebuie să asigure înţelegerea corectă a acestuia;***

• ***transmiterea rapidă şi nedeformată a mesajului;***

• ***fluenţa şi reversibilitatea comunicaţiilor;***

• ***descentralizarea luării deciziilor;***

• ***flexibilitatea sistemului de comunicaţii care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situaţie nou creată.***

Un procent foarte mare din ponderea activităţilor pe care le desfăşoară un manager în cadrul unei organizaţii îl reprezintă activităţile de comunicare. Acest procent variază în funcţie de poziţiile ierarhice la care se desfăşoară activităţile, astfel, cu cât un individ se află mai sus în ierarhie, cu atât mai mare va fi ponderea comunicării în activitatea pe care o desfăşoară prin rolurile pe care le îndeplineşte. Aşa cum mai spuneam, există mai multe categorii de roluri pe care le pot îndeplini indivizii aflaţi în funcţii de conducere: roluri interpersonale, informaţionale sau decizionale. Ce semnificaţie are în fapt îndeplinirea fiecăruia din aceste roluri?

Rolurile interpersonale se referă la capacitatea managerilor de a reprezenta un anume departament, compartiment sau o anume direcţie în faţa celorlalţi angajaţi, de a motiva şi influenţa angajaţii, de a crea şi a menţine legăturile atât în interiorul, cât şi în exteriorul unei organizaţii.

Rolurile informaţionale se referă la capacitatea managerilor de a colecta, a monitoriza, a prelucra, a sintetiza şi a transmite informaţii în interiorul, ca şi în exteriorul organizaţiei, precum şi între aceasta şi alte organizaţii (sunt realizate, de regulă, de departamentul Relaţii Publice din cadrul organizaţiilor).

Rolurile decizionale au în vedere calitatea de întreprinzător, capacitatea de rezolvare a disfuncţionalităţilor, responsabilitatea de

a aloca resurse şi capacitatea de a negocia, ce se realizează prin inițierea de activități, de strategii şi tactici care să conducă la schimbare (sunt realizate de toți angajații din funcții de conducere la diferite nivele ierarhice de la şeful de departament, compartiment, direcție şi până la managementul de vârf).

În concluzie, comunicarea ocupă un loc central la nivelul procesului de management, cunoscând o evoluție spectaculoasă, de la o comunicare autoritară, prescriptivă către o comunicare relațională, democratică.

3. FUNCȚIILE COMUNICĂRII MANAGERIALE

Comunicarea managerială trebuie să aibă în vedere realizarea unor obiective manageriale cu caracter permanent, altele decât cele impuse de politica fiecărei organizații.

Aceste obiective trebuie să fie corelate cu funcțiile managementului, funcții ce se desfăşoară într-o formă specifică la nivelul fiecărei organizații. Este vorba despre funcțiile de ***planificare sau previziune, organizare, coordonare, antrenare şi evaluare-control.***

Pentru înțelegerea locului şi rolului comunicării la nivelul exercitării fiecăreia din aceste funcții, este important să cunoaştem semnificația acestor funcții la nivelul managementului general.

Înțelegerea şi cunoaşterea funcțiilor managementului prin comunicare constituie o premisă majoră pentru descifrarea mecanismelor structurilor oricărei organizații.

a). La nivelul managementului general, ***funcția de planificare sau previziune*** constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei şi componentelor sale, precum şi resursele şi principalele mijloace necesare realizării lor. Rolul acestei funcții este acela de a stabili ce anume trebuie realizat, cu ce mijloace, în ce condiții şi în ce orizont de timp. Aceste obiective se realizează prin concretizarea rezultatelor funcției de planificare după criteriile: grad de detaliere, obligativitate şi orizont, în prognoze, planuri şi programe. Este evident că la baza întocmirii acestor prognoze, planuri şi programe se află un amplu proces de culegere de informații, documentare,

prelucrare şi procesare a informaţiilor, proces comunicaţional, de fapt. Altfel spus, comunicarea constituie o componentă esenţială a funcţiei de planificare sau previziune, fără de care aceasta nu s-ar putea realiza.

La nivelul unei organizaţii, funcţia de planificare are rolul de a stabili obiectivele pe care aceasta, în baza politicilor specifice profilului şi caracteristicilor organizaţiei, trebuie să le realizeze, să stabilească resursele pe care le alocă, prin bugete, realizării acestor obiective, deciziile ce trebuie luate pentru realizarea lor. Astfel, atât la nivelul intern, cât şi la nivel extern este de neconceput exercitarea de către o organizaţie a funcţiei de planificare fără un real suport comunicaţional. Şi asta pentru că, doar prin comunicare pot fi întocmite eficient planurile şi politicile de acţiune, pot fi transmise informaţii la diferite nivele ierarhice, pot fi antrenaţi subordonaţii în procesul de decizie, prin cooptarea la acest proces, prin luarea deciziilor în cadrul unor şedinţe sau ca urmare a unor discuţii.

b) Cea de-a doua ***funcţie, organizarea,*** desemnează la nivelul managementului general, ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc şi se delimitează procesele de muncă fizică şi intelectuală şi componentele lor (mişcări, timpi, operaţii, lucrări, sesiuni etc.), precum şi gruparea acestora pe posturi, formaţii de muncă, compartimente şi atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice şi sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiţii a obiectivelor previzionate.

Rolul funcţiei de organizare este acela de a realiza obiectivele propuse în etapa anterioară, prin exercitarea funcţiei de planificare sau previziune, prin combinarea optimă şi eficientă a resurselor umane, materiale, informaţionale şi financiare, printr-o corectă ocupare a locurilor de muncă, atât la nivelul compartimentelor, cât şi la nivelul întregii organizaţii. Observăm deci, că funcţia de organizare are o dublă valenţă: vorbim atât de o organizare a întregii organizaţii, cât şi de o organizare a fiecărui departament, direcţie, birou, serviciu.

La nivelul organizațiilor, această funcție se referă la acele modalități specifice prin care instituția va realiza planurile şi programele întocmite în etapa anterioară. Ea presupune stabilirea şi atribuirea sarcinilor, gruparea acestora pe compartimente, alocarea resurselor şi determinarea structurii organizaționale; în acelaşi timp, funcția de organizare presupune realizarea unui număr important de sarcini caracteristice procesului de comunicare, presupune construirea unui cadru relațional cu caracter formal, a sistemului informațional intern şi extern, presupune primirea, solicitarea şi utilizarea feed-back-ului.

c) ***Funcția de coordonare*** la nivelul managementului general constă în „ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile şi acțiunile personalului firmei şi ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor şi sistemului organizatoric stabilite anterior".

În literatura de specialitate, coordonarea este apreciată ca fiind „o organizare dinamică" şi aceasta datorită faptului că:

- agentul economic şi mediul ambiant se află într-o continuă schimbare care este imposibil de reflectat în totalitate în previziuni şi în sistemul organizatoric;
- reacțiile personalului, ca şi complexitatea şi diversitatea subsistemelor reclamă un feed-back operativ, permanent.

În organizații, funcția de coordonare are în vedere conlucrarea activităților şi a resurselor alocate în mod optim, pentru realizarea obiectivelor propuse prin politicile organizaționale.

Pentru asigurarea unei coordonări eficace este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație. Această comunicare trebuie să vizeze în principal transmiterea de informații, perceperea integrală a mesajului. La rândul ei, pentru a fi eficace, comunicarea depinde de un complex de factori, între care se numără:

- calitatea managementului realizat de persoanele aflate în posturile de conducere (modalitatea de conducere, realismul obiectivelor propuse prin politici specifice, nivelul de pregătire al managerilor, concordanța dintre pregătirea managerilor şi cerințele postului pe care îl ocupă);

- calitatea celor aflați în aparatul executiv (nivelul de pregătire al acestora, aptitudinile, interesul pentru rezolvarea problemelor, gradul de receptivitate).

Atât la nivelul managementului general, cât şi la nivelul managementului dintr-o organizație, funcția de coordonare îmbracă două forme după criteriul modalității de realizare a comunicării:

- ***coordonarea bilaterală*** – are la bază o comunicare de tip linear, realizat între manager şi subordonat, în vederea obținerii unui feed-back operativ; aceasta are ca principal dezavantaj consumul mare de timp;
- ***coordonarea multilaterală*** – are la bază o comunicare de tip rețea, implicând un număr mare de subordonați care intră în contact, în schimb de informații cu managerul; se realizează de regulă în cadrul şedințelor.

d) ***Antrenarea*** „încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea şi realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează. Cu alte cuvinte, funcția de antrenare într-o organizație îşi propune să realizeze prin colaborare şi motivare implicarea cât mai profundă a angajaților în vederea realizării obiectivelor ce le revin, obiective ce sunt deduse din elemente stabilite prin programe şi politici organizaționale la nivel general. Deci, realizarea acestei funcții presupune, pe de o parte, crearea unui climat de colaborare, iar pe de altă parte, o motivare adecvată personalului. Aceste deziderate nu pot fi realizate decât prin comunicare.

e) ***Funcția de evaluare – control*** poate fi definită ca „ansamblu al proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor şi componentelor acesteia sunt măsurate şi comparate cu obiectivele şi standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate şi integrării abaterilor pozitive".

Aceasta amplifică faptul că funcția de control-evaluare, ca etapă ce încheie ciclul procesului de management, implică existența a patru faze:

- măsurarea realizărilor;

- comipararea realizărilor cu obiectivele şi standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

În organizații, activitatea de control permite decidenților, autorităților superioare să constate dacă instituția în ansamblul ei şi-a îndeplinit sau nu obiectivele prin activitatea desfăşurată. Aceasta se face după realizarea unei evaluări pertinente, bazată pe criterii bine formulate şi concret specificate. Sesizarea unor deficiențe, a unor nerespectări a etapelor din realizarea programelor şi politicilor organizaționale specifice, determină luarea unor decizii de natură să corecteze în mod corespunzător starea de fapt. Acest control bazat pe evaluare şi exercitat prin corecție se poate realiza numai în măsura în care există comunicare, deoarece el se obiectivează în activități ce au la bază procese de comunicare: evaluarea performanțelor angajaților pe baza unor sisteme formale de teste şi/sau interviuri, redactarea de rapoarte de activitate, formularea de măsuri ce se impun a fi adoptate.

Datorită caracterului de complementaritate ce se stabileşte între funcțiile managementului, a existenței unor relații de interdependență atât între ele, cât şi între ele şi comunicare, aceasta din urmă ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei organizații. Orice manager dintr-o organizație comunică urmărind realizarea unor scopuri concrete. Aceste scopuri rezultă din rolurile pe care managerul le are în structura organizațională din care face parte.

Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul va folosi într-un mod mai mult sau mai puțin conştient, mai mult sau mai puțin deliberat următoarele funcții ale comunicării:

- funcția de informare;
- funcția de comandă şi instruire;

- funcția de influențare, convingere, îndrumare şi sfătuire;
- funcția de integrare şi menținere.

f) **Funcția de informare** se referă la faptul ca managerul este pus în situația de a primi două tipuri de informații: ***informații externe*** – trimise şi primite prin structuri special create – şi ***informații interne*** – care circulă prin canale formale şi neformale în cadrul respectivei organizații. Existența acestor două tipuri de fluxuri informaționale se datorează faptului că orice organizație este rezultatul unui cumul de interacțiuni externe – cu mediul extern şi intern – între subdiviziunile organizației şi între membri.

Prin **funcția de comandă şi instruire,** managerul asigură convergența acțiunii celorlalți angajați şi a compartimentelor din structură, în realizarea politicilor organizației. Deciziile şi instrucțiunile asigură alinierea la politicile organizaționale, uniformitatea în practici şi proceduri, corectitudinea şi completitudinea realizării sarcinilor.

Funcția de influențare, convingere, îndrumare şi sfătuire îi permite oricărui manager să realizeze controlul atât asupra informației vehiculate, cât şi asupra comportamentului celorlalți angajați cu care se află în relații de diverse tipuri (ierarhice ascendente sau descendente, orizontale) în cadrul respectivei structuri.

Funcția de integrare şi menținere îi oferă angajatului din structurile ierarhice superioare posibilitatea de a asigura operabilitatea funcțională a departamentului/direcției/biroului pe care îl conduce prin:

- cursivitatea fluxului informațional;
- folosirea optimă a canalelor informaționale astfel încât să se evite suprapunerea de informații sau informația inutilă;
- sortarea, verificarea şi transmiterea datelor în funcție de specificul lor.

Această orientare a comunicării, prin exercitarea funcțiilor de comunicare prezentate, în vederea atingerii unor scopuri, pe care o realizează managerii determină existența unor caracteristici ale

comunicării manageriale, general valabile pentru toate organizațiile. Acestea sunt:

- orice organizație este în procesul de comunicare atât emițător, cât şi receptor (destinatar);
- orice organizație foloseşte în realizarea activităților sale informații de natură internă şi informații de natură externă.

Informațiile de natură internă sunt informații care circulă prin canalele formale şi neformale în şi între fiecare componentă organizatorică.

Aceste caracteristici ale comunicării manageriale desfăşurate la nivelul unei organizații sunt influențate, dincolo de funcțiile de comunicare îndeplinite de fiecare din angajați, de existența unor funcții specifice ale comunicării manageriale.

Comunicarea managerială îndeplineşte ***funcții specifice***, acestea fiind:

a) funcția de informare;
b) funcția de transmitere a deciziilor;
c) funcția de influențare a receptorului;
d) funcția de instruire;
e) funcția de creare de imagine;
f) funcția de motivare;
g) funcția de promovare a culturii organizaționale.

Aceste funcții ale comunicării manageriale trebuie privite şi înțelese în mod unitar şi intercondiționat.

4. FORMELE COMUNICĂRII MANAGERIALE

Modalitatea de realizare a comunicării în cadrul oricărei organizații depinde foarte mult de structura instituției în care acest proces se realizează.

La nivelul fiecărei structuri din cadrul organizațiilor se realizează o distribuire a activităților, care atrage după sine dependența dintre compartimentele acestora. Această dependență este de ordinul conținutului, al modalității şi al timpului de acțiune; ea impune, pentru o realizare optimă a obiectivelor proprii, existența unei coordonări eficiente.

La nivelul organizării interne a oricărei organizații, informația trebuie să ajungă la instanța (departament, direcție, birou, persoană) potrivită, şi, cel mai important lucru, să parvină în timp util. Dacă informația întârzie, dacă nu ajunge la momentul potrivit, îşi pierde valoarea.

În această abordare a comunicării interne, accentul este pus pe schimbul de mesaje, de informații realizat la nivelul structurilor unei organizații. Acest schimb de informații poate fi ***vertical ascendent*** (de la bază la vârf) sau ***descendent*** (de la vârf la bază) sau ***orizontal*** (realizat între angajații ce aparțin unor departamente, direcții, birouri aflate pe acelaşi nivel ierarhic).

Alături de acest schimb de informații realizat prin canale de ***comunicare formală***, adică prin canale prestabilite (comunicarea luând forma rapoartelor, notelor, circularelor, prezentărilor, şedințelor), la nivelul oricărei structuri organizaționale are loc o ***comunicare neformală.*** Este vorba de acel trafic de informații fără vreo utilitate directă sau imediată. Canalele de comunicare neformală apar şi există în mod spontan, sunt într-o continuă modificare şi operează în toate direcțiile. Pentru o bună înțelegere a conceptului de comunicare internă formală, într-o organizație trebuie precizată modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare: ***între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central şi care sunt marginale în procesul de comunicare.***

Există astfel în literatura de specialitate două tipuri de ***rețele de comunicare:***

- ***rețele centralizate*** – în cadrul cărora informația merge spre centru şi se adaptează unor activități relativ simplu de executat;
- ***rețele descentralizate*** – unde schimbul de informații nu are o matrice importantă, comunicarea fiind adecvată unor activități complexe.

Tot la nivelul comunicării interne identificăm mai multe forme:

1. ***comunicare bipolară*** – în procesul de comunicare există un singur emițător şi un singur receptor sau destinatar.

2. ***comunicare în rețea*** – în procesul de comunicare există un singur emițător aflat în relație cu mai mulți receptori.

3. ***comunicare lineară*** – în procesul de comunicare există un singur emițător, care transmite informația către un singur receptor. Însă, în procesul de transmitere a mesajelor, fluxul informațional străbate până la destinator mai multe niveluri ierarhice. De regulă, comunicarea lineară are caracter descendent, însă mai poate avea şi vertical şi mai rar ascendent.

În fapt, acest tip de comunicare are la bază un circuit ierarhic reprezentat de linii de autoritate şi relații de raportare formală.

În acelaşi timp, pe lângă structură şi procedeele specifice, comunicarea internă din orice organizație ***depinde de un anumit climat.*** Au fost identificate ***două tipuri de climat*** existent la nivelul unei organizații: ***climat defensiv şi climat deschis.***

În concluzie, putem afirma că într-o organizație, comunicarea internă este influențată de o serie de ***factori:***

a) ***structura organizațională;***

b) ***tipul de comunicare realizat;***

c) ***barierele comunicaționale;***

d) ***importanța comunicării informale;***

e) ***relația şef – subordonat;***

f) ***climatul comunicării.***

Orice organizație realizează comunicarea nu numai între componentele ei sau în interiorul acestor componente, ci şi între acestea şi mediul extern. Acest tip de comunicare prin care organizațiile, prin canale de comunicare de diverse tipuri, schimbă mesaje cu mediul extern poartă denumirea de **comunicare cu mediul extern sau comunicare externă.**

Prin mediul extern înțelegem, ansamblul elementelor din mediul social, economic, politic şi cultural cu care organizațiile intră în proces de comunicare.

5. COMUNICAREA ŞEF – SUBORDONAT

Comunicarea între şef şi subordonat reprezintă un element cheie în comunicarea verticală ascendentă sau descendentă în

organizații. La modul ideal, acest schimb ar trebui să-i dea managerului posibilitatea de a-şi dirija subordonații spre îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor, să clarifice contextul recompensei şi să ofere sprijin social şi emoțional. În acelaşi timp, ar trebui să le permită subordonaților să pună întrebări despre rolurile muncii lor şi să facă propuneri care să permită optima realizare a obiectivelor propuse prin planurile şi politicile de la nivelul acestei organizații. Dar, ca întotdeauna, acest model rămâne la dezideratul de ideal, la nivelul organizațiilor, în procesul de comunicare dintre şef şi subordonat, existând o serie de deficiențe, de bariere comunicaționale, între care menționăm: ***solicitările conflictuale ale rolului, efectul de cocoloşire, efectul statutului funcției.*** Dintre acestea, cea mai frecventă este cea a efectului statutului funcției.

Efectul statutului funcției reprezintă tendința şefilor de a pune prea puțin preț pe comunicarea cu subordonații lor, deoarece statutul pe care îl au îi determină să manifeste dorința clară de a comunica mai degrabă cu oameni având acelaşi statut ca ei sau un statut superior. Deseori această tendință nu are niciun fel de legătură cu pregătirea profesională a subalternilor.

5.1. Rolul aprecierilor în structura relației şef-subordonat. Perspectiva subordonaților

Aprecierile eronate sunt generatoare de nemulțumiri. Ca element psihosocial, rezultat al unor determinări multiple, există o relație directă între imaginea pe care şi-o formează colectivul şi fiecare membru în parte despre competența şefului şi gradul în care îi acceptă, în mod normal, autoritatea. Foarte eficient ar fi ca fiecare subordonat să aibă încredere în şeful său şi să îi accepte autoritatea necondiționat.

Subordonații doresc să-şi simtă şeful sensibil la aspirațiile şi sentimentele lor, receptiv la ideile şi sugestiile acestora, să degajeze prin atitudinea şi comportamentul său încredere şi respect pentru cei cu care lucrează.

De asemenea, există dorinţa firească a subordonaţilor de a primi observaţii critice, dar pertinente, în locuri şi în momente adecvate; încălcarea în mod nejustificat a acestei dorinţe poate determina instalarea unei atmosfere de lucru necorespunzătoare.

Dacă această dorinţă nu este respectată, subordonaţii vor avea impresia că şeful lor nu are încredere în ei, devin timoraţi, lipsiţi de iniţiativă – simpli executanţi care aşteaptă acordul şefului în orice problemă, fără a mai avea încredere în forţele proprii. Nimeni nu poate conduce pe nimeni dacă nu se poate conduce pe sine însuşi. Subordonaţii nu pot fi mult timp induşi în eroare; ei ajung destul de repede să-şi cunoască şefii şi să-i aprecieze la valoarea reală. Aflǎ uşor „slăbiciunile” şefilor şi nu vor ezita să le exploateze în favoarea lor. În acest fel vorbim despre o dublă apreciere: pe de o parte, aprecierea pe care o face şeful vizavi de oamenii săi, apreciere ce are consecinţe directe asupra promovărilor, recompenselor etc., iar pe de altă parte, aprecierea făcută de subordonaţi şefilor lor, apreciere ce are un impact indirect şi care structurează ulterior relaţia interpersonală din partea subordonaţilor.

O cercetare realizată cu privire la aprecierea calităţilor şefilor din partea subordonaţilor a dus la următoarele concluzii:

- ***subordonaţii apreciază şefii care le fac viaţa mai uşoară la serviciu – se vor uita cu mai multă consideraţie la şefii care le acordă respect;***
- ***subordonaţii apreciază şefii prin prisma propriilor lor interese – ei doresc şefi inteligenţi, care să vorbească pe limba lor, care să ştie să se descurce.***

Ei apreciază că un şef trebuie să fie bine pregătit atât profesional, cât şi socio-uman, în caz contrar, fiind alţii mai bine pregătiţi, pot apărea conflicte de rol ce distorsionează relaţiile dintre şef şi subordonat.

Relaţiile interumane pot fi afectate şi de modul în care este chibzuit timpul de muncă de către fiecare în parte. Lipsa unor procedee corecte de lucru la cel investit cu atribuţii de comandă sau neputinţa lui de a-şi organiza programul pe baza unor opţiuni clare se răsfrânge asupra întregului colectiv.

Membrii colectivului nu-şi îndeplinesc sarcinile la timp sau deloc, le îndeplinesc dar cu eforturi mari, apar comentarii, stres etc.

5.2. Şeful şi stresul din perspectiva subordonaţilor

În cazul organizaţiilor se poate vorbi de un stres specific – stresul organizaţional.

Cauze comune generatoare de stres organizaţional, pentru subordonat:

- ✓ dispoziţii inaplicabile primite din partea unor superiori sau foruri superiore;
- ✓ presiunea termenelor;
- ✓ motivaţia nesatisfăcătoare;
- ✓ lipsa aptitudinilor sau a pregătirii, necesare postului;
- ✓ aspiraţia spre funcţii superioare;
- ✓ tensiunile familiale.

Cauze generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaţilor:

- ✓ incompatibilitatea cu tipul de manager;
- ✓ delegarea în exces practicată de şefi;
- ✓ teama de a pierde postul.

Investigaţiile au relevat, în principal, următoarele categorii de efecte potenţiale ale stresului:

- ✓ efecte subiective;
- ✓ efecte comportamentale;
- ✓ efecte fiziologice;
- ✓ efecte organizaţionale.

La nivelul grupurilor se relevă o serie de consecinţe ale conflictelor disfuncţionale determinate de stresul profesional:

- ✓ modificări în interiorul grupului;
- ✓ creşterea coeziunii grupului;
- ✓ riscul apariţiei unui lider autoritar;
- ✓ concentrarea asupra activităţii şi sarcinilor grupului;
- ✓ amplificarea loialităţii.

Explicaţia neînţelegerilor, dezacordurilor şi chiar a conflictelor se găseşte în comunicare, în barierele pe care oamenii le ridică mai mult sau mai puţin intenţionat în calea comunicării.

Alături de obstacole, care sunt generate de şef, la nivelul organizaţiilor există şi obstacole generate de subordonaţi.

Motivaţia unor astfel de obstacole este definită şi este legată, în principal, de sentimentul de securitate şi protecţie a subordonaţilor. Principalele obstacole generate de subordonaţi sunt în legătură cu:

- neîmplinirea în viaţa organizaţiei. Mentalitatea că unitatea este condusă de şefi, iar rolul subordonatului este să asculte fără să comenteze ordinele este perimată şi periculoasă;
- dorinţa de securitate a subordonaţilor, care implică o poziţie de aşteptare;
- rezerva subordonaţilor în a exprima propriile opinii din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a-şi periclita avansarea;
- convingerea că problemele subordonaţilor nu interesează pe şefi. Şeful care se va apleca cu atenţie asupra problemelor subordonaţilor, va fi privit cu mai multă înţelegere de către aceştia şi va avea o mai mare influenţă asupra lor;
- lipsa de obişnuinţă în comunicare;
- tendinţa de a considera că orice idee, propunere de perfecţionare implică automat existenţa unei defecţiuni tolerate de conducere.

Subordonaţii vor acţiona rapid, prompt şi eficient pentru îndeplinirea sarcinilor dacă managerul va fi preocupat de găsirea unor modalităţi de stimulare a acestora.

Aceste modalităţi, din punct de vedere al subordonaţilor sunt:

- să-i trateze ca fiinţe inteligente;
- să nu le ştirbească autoritatea;
- să le încredinţeze lucrări pe măsura calificării şi priceperii;
- să-i aprecieze după munca efectuată;
- să ţină seama de sugestiile şi propunerile acestuia dacă sunt bune;
- să le acorde atenţie dacă au ceva de spus;
- să le precizeze exact ce aşteaptă de la ei;

- să fie lăudaţi atunci când obţin performanţe, deoarece oamenii trebuie să ştie ce au făcut bine pentru a putea repeta performanţa.

5.3. Tabloul psiho-comportamental al şefului din perspectiva subordonaţilor

Subordonaţii au anumite aşteptări legate de personalitatea şi comportamentul şefului lor direct. În linii generale, principalele trăsături şi calităţi sunt:

- să ajute;
- să fie cinstit şi să nu aibă favoriţi;
- să fie onest;
- să fie hotărât;
- să ştie să rezolve probleme grave;
- să comunice cu personalul angajat;
- să aibă simţul umorului şi personalitate;
- să fie calm când este presat de timp;
- să aibă autoritate;
- să fie ferm;
- să fie elegant şi decent.

Parcurgerea schematică a acestor caracteristici şi trăsături ne arată că subordonaţii se îndreaptă spre şefii care le pot face viaţa uşoară la serviciu. Ei doresc ca şefii lor să-i respecte, să-i ajute şi să nu aibă favoriţi. Vor aprecia foarte mult şefii care îşi asumă o anumită obiectivitate în raporturile cu ei.

Trebuie înţeles că subordonaţii au o motivaţie specială vizavi de serviciu. Ei doresc să aibă un loc de muncă echilibrat, liniştitor, unde să se simtă protejaţi şi ajutaţi. Din acest punct de vedere, şeful care le va oferi aceste lucruri va fi apreciat.

5.4. Tabloul psiho-comportamental al şefului din perspectiva şefilor ierarhici

Calităţile şi caracteristicile pe care trebuie să le aibă un manager pentru a fi eficient, în opinia şefilor ierarhici:

- trebuie să reprezinte un exemplu bun pentru angajaţi, să-şi conducă echilibrat unităţile, să ia decizii şi să ţină conducerea la curent cu orice proiect;

▪ trebuie să nu amâne problemele de la o zi la alta;
▪ trebuie să fie fermi cu subalternii lor, loiali şi responsabili;
▪ obiectivele trebuie atinse: managerii intermediari trebuie să ştie ce se întâmplă până la urmă, ei sunt mult mai apropiaţi de personalul de execuţie;
▪ managerii trebuie să îmbunătăţească eficienţa şi să obţină performanţele cele mai mari de la personalul lor;
▪ utilizarea eficientă a resurselor (umane, financiare, materiale, de timp, etc.);
▪ managerii trebuie să se orienteze spre acţiunea de îmbunătăţire şi de menţinerea calităţii.

5.5. Relaţia şef-subordonat din perspectiva şefului

Trăim şi muncim împreună şi de aceea, trebuie să ne cunoaştem trebuinţele şi interesele în mod reciproc. Cunoaşterea reciprocă stă la baza existenţei noastre.

Orice grup profesional are un conducător (şef), orice instituţie, indiferent de profilul şi misiunea ei are o anumită structură, creată pentru asigurarea funcţiilor sau activităţilor necesare atingerii scopului propus. Întreaga activitate a unei organizaţii este desfăşurată de oameni, încadraţi după anumite principii, criterii de muncă specifice, care joacă anumite roluri profesionale, au un anumit statut şi un anumit status.

Privit din acest punct de vedere, Ministerul Administraţiei şi Internelor este tot o organizaţie, dar care are anumite particularităţi. În cadrul acestui minister, conducerea se prezintă ca o relaţie socială, înalt formalizată prin exigenţa regulamentelor, ordinelor, instrucţiunilor şi dispoziţiilor, dar şi ca o relaţie interpersonală psihosocială între două persoane cu personalităţi, trăsături şi calităţi diferite.

Un rol hotărâtor în încadrarea personalului revine şefilor şi compartimentelor specializate, de personal. Angajarea implică facilitarea contractului şi cunoaşterii cu noii şefi şi colegi de muncă, cu sarcinile, competenţele şi responsabilităţile ce-i revin.

Calităţile, cunoştinţele, aptitudinile, respectiv deprinderile şi comportamentele trebuie să contribuie hotărâtor în ceea ce

priveşte selecţia şi încadrarea personalului, deoarece, în fapt, pe acestea se bazează în mod decisiv eficacitatea îndeplinirii sarcinilor şi misiunilor ce revin unităţilor M. A. I.

Practica managementului resurselor umane în unităţile M.A.I. demonstrează faptul că, în mare măsură, reuşita încadrării în activitatea specifică fiecărei unităţi, a unui nou încadrat, depinde de procedurile pe care le foloseşte şeful şi compartimentul de personal pentru primirea acestuia.

5.6. Şeful şi promovarea subordonaţilor

O coordonată permanentă a legăturii interpersonale şef-subordonat, din perspectiva şefului, o constituie aprecierea personalului, stabilirea şi dirijarea perspectivei profesionale a cadrelor. Subliniind această cerinţă Pierre Lamaitre afirma: „*Aprecierea este necesară în măsura în care cel care încadrează este responsabil de aprecierea mijloacelor umane care i-au fost încredinţate*”.

Deosebit de importante sunt consecinţele evaluării asupra vieţii profesionale a cadrelor, asupra satisfacţiei şi, în general, asupra realizării lor pe toate planurile. O modalitate principală de valorificare a rezultatelor evaluării personalului o reprezintă promovarea sa.

Prin promovare înţelegem ansamblul proceselor prin care se atribuie personalului în cadrul unităţii posturi manageriale situate la un nivel ierarhic superior, precum şi gradaţii sau coeficienţi de ierarhizare mai mari.

Aceste grupuri, organizaţii au o problematică extrem de complexă, care a dus la apariţia managerilor – persoane care execută atributele actului de conducere în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor specifice funcţiei pe care o ocupă.

Subordonaţii acţionează în conformitate cu modelul perceput al stilului de conducere folosit de şef şi nu după determinarea lui obiectivă, care poate rămâne necunoscută.

Managerul, în cadrul procesului managerial, îşi pune amprenta asupra:

- ➔ asigurării unui climat psiho-moral ridicat;
- ➔ luării celor mai multor decizii;
- ➔ motivării oamenilor;
- ➔ introducerii schimbărilor în organizaţie şi rezolvarea problemelor.

Un şef, pentru a fi eficient, trebuie să-şi cunoască cât mai exact propria personalitate de conducere, mai ales prin prisma modului cum este percepută de subordonaţi: să determine personalitatea şi aşteptările tuturor factorilor cu care interacţionează şi astfel, să folosească stilul de conducere adecvat situaţiei.

Procesul de conducere este o chestiune raţională, a cărei eficacitate depinde de aprecierea corectă a forţelor, scopurilor, de modelare a interdependenţelor. Eficienţa sa este puternic influenţată de sentimente, argumente, simpatii şi antipatii etc.

Statusul şi rolul şefului sunt deosebit de complexe, la aceasta adăugându-se şi faptul că un şef este, la rândul său, membru al unui alt grup subordonat altui şef, deci are un dublu rol, de şef şi subordonat, ceea ce implică cunoaşterea obligaţiilor în ambele sensuri. El trebuie să posede, ca atare, două feluri de calităţi: de şef şi de subordonat, calităţi ce nu se împacă întotdeauna.

5.7. Rolurile şi deprinderile şefilor în conducerea subordonaţilor

Şefii recunosc că relaţia interpersonală cu subordonaţii pune în valoare trei tipuri de roluri pe care le joacă managerii:

a) roluri interpersonale – ce se realizează prin prezentarea instituţiei în faţa oamenilor, crearea şi menţinerea legăturilor atât în interiorul, cât şi în exteriorul instituţiei, promovarea şi apărarea subordonaţilor în faţa şefilor direcţi, constituirea unei imagini instituţiei pe care o conduce;

b) roluri informaţionale – care se realizează prin căutarea şi primirea din diferite surse a informaţiilor necesare pentru înţelegerea proceselor interne din instituţie şi a modului de

funcționare a acesteia, transmiterea de informații în interiorul instituției şi spre exterior, acțiunea de a fi purtător de cuvânt al acțiunilor şi rezultatelor instituției;

c) roluri decizionale – se referă la inițierea de activități, de strategii şi tactici care să conducă la schimbarea, identificarea perturbațiilor din cadrul activității, luarea sau aprobarea deciziilor, discuții şi tratative în vederea realizării obiectivelor ce intră în sfera de responsabilitate a managerului.

Este nevoie de anumite calități pentru a te considera un bun manager. Există manageri buni şi mai puțin buni, ceea ce înseamnă că nu toți oamenii sunt făcuți pentru această profesiune. Deprinderile şi calitățile ce se cer țin de competența managerială, care se referă la capacitatea managerului de a obține performanță în activitate. Ea poate fi analizată luând în calcul mai mulți factori:

- ➔ inteligența şi aptitudinile de manager;
- ➔ pregătirea profesională;
- ➔ deprinderile manageriale exercitate şi participarea la realizarea obiectivelor unității.

Managerul competent trebuie să posede trei tipuri de ***deprinderi***: ***tehnice***, ***conceptuale şi interumane***. Ele se referă la calitățile managerului de a lucra cu oamenii şi constau în capacitatea de conştientizare a propriilor atitudini, percepții şi păreri despre alți indivizi şi grupuri, de a vedea utilitatea şi limitările propriilor atitudini, emoții şi sentimente.

Există un număr de caracteristici ce trebuie să fie proprii sau să se manifeste în activitatea unui manager competent. Acestea sunt:

- ⇨ **dubla profesionalizare** – reflectată de cunoştințele şi calitățile ce pun în evidență competența profesională şi competența de a conduce;
- ⇨ **capacitatea de a stabili un sistem eficient de relații** – cu subordonații şi de relații între subalterni, prin intermediul căruia să se constituie un climat de muncă pozitiv;
- ⇨ **modelarea comportamentului propriu** – care să influențeze comportamentul subalternilor şi să-l orienteze spre obținerea de performanțe;

⇨ **autoritatea formală** – cu care este învestit trebuie să se împletească organic cu autoritatea profesională şi, de multe ori, cu cea informală care se obține prin recunoaşterea, de către subordonat, a capacității managerului de a conduce;

⇨ **creativitatea** – necesară pentru a face față cu succes solicitărilor generate de schimbările tehnologice, sociale etc.;

⇨ **puterea de rezistență la solicitări** – managerii fiind supuşi stresului decizional, presiunii timpului, răspunderii;

⇨ **simț ridicat al personalității** – care conferă managerului un anumit statut în fața subordonaților.

În situația în care subalternii nu dispun de calificările necesare rezolvării corecte a atribuțiilor ce le revin, managerii se transformă în executanți preluând, astfel, sarcinile nerezolvate sau incorect rezolvate. Lipsa de conştiinciozitate, gradul scăzut de responsabilitate al subalternilor, obligă managerii la un consum sporit de timp, din cauza efectuării de controale repetate şi deseori exhaustive. În situația insuficientei calificări, vina revine managerului, care nu dispune de discernământul necesar în selectarea subalternilor, fie managementului de vârf care nu le permite posibilitatea selectării. În cazul lipsei de conştiinciozitate, de regulă calitatea necorespunzătoare a subalternilor se datorează nepriceperii managerului de a găsi modalități de motivare a personalului, fie cadrului organizatoric ce diminuează posibilitățile de a face motivantă munca personalului din subordine.

Se pot desprinde, astfel, câteva concluzii:

- managerul este un model profesional, comportamental şi atitudinal pentru subalterni şi colaboratori;
- managerul îşi dezvoltă un stil propriu de conducere, corespunzător personalității, pregătirii, experienței sale, ca şi situației concrete în care trebuie să acționeze;
- managerul nu trebuie să uite că el acționează asupra oamenilor, iar rezultatele pe care le obține nu sunt numai ale lui ci şi ale colectivului pe care îl conduce;
- prin comportamentul său, managerul trebuie să încurajeze schimbarea, noul, creativitatea;

- managerul trebuie să acționeze corect şi competent în toate situațiile;
- trebuie să dezvolte capacitățile profesionale ale subalternilor şi să asigure condiții pentru desfăşurarea acestora, un climat favorabil muncii de calitate;
- să se autoperfecționeze şi să asigure pregătirea subalternilor în acest domeniu.

5.8. Şeful şi cunoaşterea subordonaților

Pentru obținerea unor rezultate bune, este necesară cunoaşterea subordonaților, ceea ce reprezintă un complex de acțiuni începute şi desfăşurate de şefi menite să contribuie la organizarea ştiințifică a procesului instructiv-educativ, la valorificarea eficientă a întregului potențial uman din subordine.

Cunoaşterea subordonaților presupune parcurgerea următoarelor etape:

a) culegerea datelor;

b) prelucrarea datelor;

c) interpretarea datelor şi formularea concluziilor despre profilul personalității.

Pentru obținerea rezultatelor scontate, cunoaşterea subordonaților trebuie desfăşurată într-un mod organizat, pe baza unor obiective stabilite. Țelul acestei cunoaşteri este de a descoperi cât mai rapid şi precis cine este şi ce poate să facă un polițist sau altul, cum se pregătesc şi se comportă, pentru a veni cât mai bine în sprijinul lor până la adoptarea unor metode şi procedee formative, care se potrivesc cel mai bine cu modelul individualității personale.

Cunoaşterea subordonaților trebuie să fie proiectată ca un proces prospectiv şi anticipativ.

Obiectivele muncii de cunoaştere:

- datele generale despre subordonați;
- aspectele principale ale activității şi conduitei subordonatului;
- însuşirile personalității.

În funcție de posibilitățile existente şi nivelul de pregătire psiho-pedagogică a cadrelor, pot fi folosite anumite metode de cunoaştere a subordonaților precum:

- ***metoda observației*** – constă în urmărirea atentă şi sistematică a manifestărilor exterioare ale acestora, cu scopul de a preciza sensul acțiunilor, de a le descifra semnificația cauzală;
- ***convorbirea*** – organizarea unor discuții individuale sau colective cu subordonații, în scopul obținerii de date despre aspectele vieții interioare ale acestora;
- ***metoda analizei rezultatelor activității*** – analiza se va centra pe principalele activități ce decurg din atribuțiile funcționale şi de serviciu;
- ***metoda experimentală*** – permite cunoaşterea însuşirilor personalității, dar şi reactivitatea sau evoluția lor în condițiile modificării unor componente ale activității;
- ***metoda testelor*** – avantajul îl constituie faptul că rezultatele sale au o exprimare cantitativă, ceea ce permite compararea calităților polițiştilor şi stabilirea unei ierarhii;
- ***chestionarul scris*** – înlocuieşte observarea conduitei reale cu experiența mentală a subiectului;
- ***metoda biografică sau anamneza*** – este utilizată la reconstruirea biografiei subiectului. Permite şefului să înțeleagă modul de constituire, treptat, comportamentul actual al subordonaților investigați.

5.9. Stresul şi conflictul organizațional din perspectiva şefului

În cazul organizațiilor se poate vorbi de un stres specific, stresul organizațional, care are un impact deosebit asupra şefilor.

La baza apariției stresului organizațional se află doi agenți de natură psihologică:

- ***conflictul de rol*** – individul confruntat cu acest tip de conflict se află la mijloc, între superior şi subordonați;

- ***ambiguitatea rolului*** – desemnează lipsa ori insuficienţa informaţiilor clare şi oportune, cerute de rezolvarea corectă a sarcinilor.

O analiză a cauzelor generatoare de stres relevă posibilitatea departajării celor care acţionează exclusiv la nivelul managerilor, faţă de cele regăsite în rândul executanţilor, dar şi existenţa unor cauze comune.

Cauze ale stresului organizaţional specifice managerilor:

• complexitatea, diversitatea şi caracterul de noutate frecventă a sarcinilor curente cu care se confruntă managerul;
• responsabilităţile mari care însoţesc funcţiile de muncă;
• preocuparea pentru viitorul organizaţiilor;
• ritmul alert de adaptare a deciziilor;
• stilul de management neadecvat;
• centralizarea excesivă a autorităţii;
• slaba pregătire a subordonaţilor;
• prelungirea duratei zilei de muncă.

Aşa cum a subliniat şi descoperitorul său – H. Selye – stresul, ca proces de mobilizare şi apărare a organismului în faţa unor situaţii neaşteptate, se concretizează în reacţii extrem de diferite de la un individ la altul, şi de la o situaţie la alta.

Investigaţiile au relevat, în principal, cinci categorii de efecte potenţiale ale stresului:

- ×*efecte subiective*: anxietate, agresiune, apatie, oboseală, scăderea încrederii de sine, nervozitate, singurătate;
- ×*efecte comportamentale*: predispoziţii spre accidente, alcoolism, abuz de cafea, ieşiri emoţionale, tendinţa de mânca/fuma excesiv, comportament impulsiv, râs nervos;
- ×*efecte cognitive*: scăderea abilităţii de a adopta decizii raţionale, concentrare slabă, scăderea atenţiei, blocaje mintale;
- ×*efecte fiziologice*: creşterea glicemiei, a pulsului, a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpiraţii reci, dilatarea pupilelor, valuri de căldură şi frig;

×*efecte organizaționale*: absenteism, demisii, productivitate scăzută, izolare, insatisfacții în muncă etc.

Pentru a controla stresul este necesar a se începe prin propria evaluare a modului de viață şi experiență, apoi utilizarea constatărilor făcute în scopul dezvoltării unei strategii pe termen lung pentru diminuarea stresului.

Modalități de reducere a stresului

Un mod de viață sănătos, o alimentație rațională, relaxare în natură, mult sport, recunoaşterea limitelor, să ne eliberăm mintea de gânduri negre, să fim optimişti.

Conflictul organizațional

Dat fiind că organizația reuneşte în grupul de muncă indivizi cu personalități, mentalități, grad educațional, sistem al valorilor şi comportamente diferite, atunci menținerea unei armonii perfecte nu poate fi decât o iluzie. Conflictele sunt inevitabile în orice grup social.

Conflictul – o stare tensionată care apare atunci când două sau mai multe părți din cadrul organizației trebuie să intre în interacțiune, pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie şi a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă şi:

-interesele părților sunt diferite;
-acțiunile unei părți determină reacții negative la alții;
-părțile incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc.

Sursele de conflict:

a) la nivel interpersonal:

- diferențele în pregătirea profesională, capacitatea de efort, rezistența la stres; aceste diferențe fac ca indivizilor competenți, muncitori şi echilibrați să li se repartizeze din ce în ce mai multe sarcini şi obligații. Dacă la început acceptă, ulterior se ajunge la indignare şi se instalează starea conflictuală. Sentimentul de injustiție şi revoltă apare firesc, ca urmare a comparației cu omologii lor;

- diferențele de caracter, comportament şi stil de muncă – datorate faptului că organizațiile nu au ajuns încă la un asemenea rafinament în selecția personalului, încât să se asigure nu numai o compatibilitate cu postul, dar şi o compatibilitate interpersonală în cadrul grupurilor formale;
- comportamentele dificile ale unor persoane;
- hărțuirea sexuală.

Edgar Schein menționa că stereotipiile privind rolul sexual afectează deciziile de selecție şi performanța reală şi observată a femeii la locul de muncă.

- sexismul – această practică include orice situație în care să existe un tratament diferențiat al sexelor, prin care se promovează o discriminare politică, economică şi socială;
- eşalonările ierarhice exagerate – fiecare subordonat va urmări o poziție superioară şi mai multă putere în cadrul organizației; în acest caz el se va orienta în sus, neglijând problemele şi sarcinile proprii, ceea ce dă naştere, inevitabil, conflictelor.

b) la nivelul grupurilor – sunt generate de disfuncționalități de luptă pentru putere, de mentalități eronate etc.:

- interdependență dintre posturi, funcții şi compartimente ale structurii formale;
- diferența de obiective, generate de obiective parțiale urmărite de compartimentele din cadrul organizației;
- diferențele în percepție însoțesc, de obicei, diferențele în obiective;
- definirea ambiguă a obiectivelor individuale şi derivate, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor, existența unor paralelisme între compartimente şi posturi, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autorității şi responsabilității unor posturi sau activităților şi atribuțiilor din unele compartimente.

Consecințele conflictelor dintre grupuri (se pot manifesta la nivelul întregii organizații, iar şeful le poate limita):

- percepții eronate – performanțele sunt supraestimate, orgoliile sunt active, iar membrii grupului sfârşesc prin a-şi construi o imagine eronată a realității;
- polarizarea părerilor, valorilor şi atitudinilor – în comparațiile dintre propunerile, soluțiile, mentalitățile proprii cu cele ale grupului inamic se pierde orice grad de obiectivitate, deoarece grupurile se identifică exclusiv cu ideile obținute;
- înrăutățirea comunicațiilor este evidentă, mai ales, în cazul în care realizarea sarcinilor prevede ca grupurile respective să-şi furnizeze reciproc informațiile.

Pentru eliminarea stresului şi a conflictului organizațional trebuie acționat asupra perfecționării raportului şefi-subordonați.

Înscriindu-se în componența psihologică a managementului, raporturile dintre şefi şi subordonați reprezintă o problemă pe cât de importantă, pe atât de complexă şi delicată.

Desfăşurarea unor raporturi corecte şi armonioase între conducători şi grupul subordonat contribuie hotărâtor atât la realizarea obiectivelor impuse, cât şi la obținerea satisfacției personale, stimulatoare pe linia autoperfecționării.

Pentru buna derulare a relației şef-subordonat, trebuie luați în considerare următorii factori:

- calitățile, aptitudinile, cunoştințele şi stilul de management practicat de şef;
- criteriile de selecție şi componența colectivului;
- modul de utilizare a motivației;
- calitatea comunicării;
- controlul executării sarcinilor.

Rolul central al managerului în stabilirea şi menținerea unor relații eficiente cu personalul din subordine, reclamă față de acesta respectarea unor **cerințe** legate de:

- **solide cunoştințe profesionale în domeniul respectiv**. Lipsa autorității profesionale conduce la neîncredere din

partea subordonaților, la tensionarea şi deteriorarea climatului de muncă, la amplificarea conflictelor interpersonale;

- **calități morale** derivate din trăsăturile de personalitate şi caracter: independență în muncă, discernământ în adoptarea deciziilor, claritate, spirit tactic, capacitate de autocontrol etc. Comportarea ireproşabilă, atitudinea fermă, ataşamentul față de membrii grupului constituie elementele esențiale ale calității raporturilor şefi-subordonați;
- **calități şi cunoştințe în domeniul psihologiei**.

Rezultatele nesatisfăcătoare obținute de manageri se datorează şi insuficientei cunoaşteri a personalului din subordine. Stabilirea şi menținerea unor raporturi de muncă eficiente, cer conducătorului cunoaşterea performanțelor subordonaților, identificarea cauzelor performanțelor reduse, adoptarea măsurilor corespunzătoare pentru eliminarea lor.

Nemulțumirile angajaților nu trebuie interpretate neapărat ca fiind defavorabile. Pentru a le rezolva, specialiştii recomandă managerilor următoarele direcții de acțiune:

- ➢ cunoaşterea nemulțumirilor şi a cauzelor lor;
- ➢ cunoaşterea activității profesionale a angajaților nemulțumiți;
- ➢ inițierea unor discursuri în care şeful are nu numai ocazia de a cunoaşte opiniile sau convingerile angajaților nemulțumiți ci şi posibilitatea de a explica mai clar sensul unor decizii adoptate sau care urmează a fi adoptate;
- ➢ rezolvarea nemulțumirilor, în limitele competenței postului ocupat.

5.10. Modalități de eficientizare a relației şef-subordonat

Spunem că relația interpersonală şef-subordonat este cea mai importantă relație interpersonală la nivelul organizației; cele mai multe activități care se desfăşoară la nivelul unității se bazează

pe această relație. După ce am discutat în detaliu despre această relație, atât din perspectiva şefului, cât şi a subordonatului, ne vom axa pe principalele modalități de eficientizare a acestei relații.

Înainte de a prezenta câteva idei pe această temă, este bine să clarificăm rolurile celor două personaje organizaționale: şeful şi subordonatul.

Şeful este „persoana care trebuie să-i facă pe alții să facă”, cum îl definea T. Hersini. Din acest punct de vedere, el este cel care trebuie să creeze o atmosferă de lucru, trebuie să pună la punct acele condiții în care subordonații să se manifeste cel mai eficient. Subordonatul este obligat, pe undeva, să-şi vândă forța de muncă în schimbul unui salariu. Chiar dacă logica este simplistă, acesta nu este obligat să aibă imaginea de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în unitate; el trebuie să execute ordinele primite sau să se achite de sarcinile prevăzute în fişa postului.

Evident, este de dorit ca subordonații să fie deschişi, să aibă inițiativă şi să poată crea medii de muncă. Dar acest lucru nu este obligatoriu pentru ei; această obligativitate revine şefului (managerului).

Plecând de la aceste simple observații, putem afirma că rolul hotărâtor în eficientizarea relației şef-subordonat revine primului. Din acest punct de vedere, modalitățile pe care le voi enumera (fără a le epuiza pe toate) privesc activitatea expresă a şefului şi mai puțin pe cea a subordonatului.

Autocontrolul

Autocontrolul are un rol foarte important în stabilirea unor relații interpersonale; este o trăsătură extrem de importantă şi în acelaşi timp, o modalitate eficientă de îmbunătățire a relației.

Autocontrolul, ca modalitate, îi impune şefului o conştientizare a efectelor propriilor sale acte comportamentale: să-ți precizezi, mai întâi ție însuți ceea ce vrei să spui, să nu vorbeşti sub impulsul momentului sau sub stăpânirea unei emoții puternice care tulbură gândirea, obiectivitatea şi claritatea. Autocontrolul presupune stăpânire, control emoțional, atitudine obiectivă şi capacitatea de a trece peste şicanele şi stresul cotidian.

Cunoaşterea celorlalţi

Să cunoşti, cât mai amănunţit posibil, pe cei cărora li te adresezi.

Îmbunătăţirea relaţiilor cu subordonaţii se poate face şi prin cunoaşterea aprofundată a acestora – principiul conform căruia, pentru a te putea înţelege cu cineva, trebuie să-l cunoşti foarte bine, se aplică aici. Şefii au posibilitatea de a-şi cunoaşte subordonaţii în fel de fel de situaţii. Este chiar o obligaţie a şefului (managerului) de a-şi cunoaşte cât mai bine oamenii pe care-i conduce.

Îmbunătăţirea comunicării

În relaţiile interumane este foarte important să se creeze o atmosferă favorabilă comunicării şi colaborării, coeziunii şi solidarităţii active.

Comunicarea reprezintă unul din cele mai importante aspecte ale organizaţiei; foarte multe aspecte ale conducerii depind de modul în care comunică oamenii între ei. Din acest punct de vedere, şeful trebuie să se îngrijească de comunicarea pe care o exercită cu subordonaţii.

Cointeresarea participanţilor

Pentru interlocutorii care nu sunt direct interesaţi în problema pusă în discuţie este util ca mai întâi să fie apropiaţi sau incitaţi, fie prin perspectiva unui interes personal, fie prin apelul la priceperea sau experienţa lor, deci un stimulent moral; relaţiile cu subordonaţii vor fi îmbogăţite atunci când aceştia vor fi interesaţi să relaţioneze cu şefii.

Transmiterea clară a mesajelor

Informaţiile se pot da fie „la rece” – prin mijloace strict raţionale, prin date obiective, cifre, grafice şi argumente, fie „la cald” – cu explicaţiile lor personale privind oamenii de la care provin şi oamenii care urmează să le pună în aplicare. Pentru ca oamenii să înţeleagă corect necesitatea unei relaţionări eficiente, şefii trebuie să vorbească pe limba lor, trebuie să le prezinte mesajele simplu şi eficace.

Existența unor cunoștințe comune

Trebuie să ne asigurăm că interlocutorul este suficient de bine pregătit să ne asculte şi că înțelege ceea ce i se spune. Comunicarea este înregistrată mai exact când interlocutorul este de acord cu ea; pentru a îmbunătăți relațiile cu subordonații, şeful trebuie să se asigure că vorbeşte aceeaşi limbă cu ei. Din acest punct de vedere el trebuie să formeze oamenilor săi o cultură generală şi profesională adecvată.

Simplitatea mesajelor

Să nu transmitem mai multe informații deodată, fără nici o ordine şi legătură logică între ele. Şeful trebuie să se ferească atât de supraîncărcarea cu informații, cât şi insuficiența acestora; de asemenea, el trebuie să adapteze mesajul la gradul de înțelegere a oamenilor săi.

Repetarea comunicării

Este util să repetăm cele comunicate şi să ne convingem că, într-adevăr, au fost înțelese şi reținute. În comunicare, există o regulă numită „regula 7" care afirmă că un lucru trebuie spus de şapte ori, în şapte moduri diferite pentru a fi înțeles; dacă este cazul, acest lucru trebuie făcut de către şef.

Toate aceste modalități pot ajuta şefii să promoveze relații interpersonale eficiente, menite să asigure un climat de muncă şi o atmosferă destinsă astfel încât subordonații să se simtă bine la locul de muncă. Asta nu înseamnă că aceste modalități sunt semne de slăbiciune din partea managerului care trebuie să se comporte neapărat în acest sens.

6. COMUNICAREA ÎN CADRUL GRUPULUI DE MUNCĂ

Pentru a exista un grup de muncă este necesar ca membrii acestuia să comunice între ei. Comunicarea în cadrul grupului are următoarele obiective:

- informarea corectă şi la timp a membrilor grupului;

- formarea de opinii în legătură cu diferite evenimente, discutarea acestora şi transmiterea către cei interesaţi;
- vehicularea directă, imediată şi nealterată a ideilor, propunerilor şi nemulţumirilor între membrii grupului;
- luarea deciziilor şi transmiterea acestora;
- evaluarea performanţelor obţinute.

În procesul de comunicare în cadrul grupului, între emiţător şi receptor există mediul prin care se face transmiterea mesajului. Acesta poate deforma mesajul şi chiar procesul de înţelegere datorită unor perturbaţii care pot să apară (zgomot, posibilităţile de percepere ale receptorului, personalitatea emiţătorului etc.).

Comunicarea în cadrul grupului de muncă este de mai multe tipuri:

- verbală, scrisă, non-verbală;
- formală sau informală;
- interpersonală;
- de grup (intragrup şi intergrup).

Comunicările din cadrul grupului sunt influenţate de:

- calitatea mesajului;
- viteza şi ritmul de comunicare;
- sensul comunicării (ascendent, descendent, orizontal, oblic);
- mărimea grupului (în grupurile mai mari se realizează mai greu);
- poziţia spaţială a membrilor grupului în procesul comunicării (ex.: aşezarea „faţă în faţă").

În cadrul grupului de muncă, relaţia dintre manager şi subordonat nu trebuie să se bazeze pe comenzi şi supunere, ci pe dialog, care uneori poate însemna schimbarea reciprocă a poziţiilor. ***Acest gen de dialog se numeşte relaţie de solicitare şi răspuns.***

Prin solicitare, managerul va repartiza sarcini subordonaţilor pe măsura calificării lor şi chiar mai dificile, şi va controla modul de îndeplinire. În cazul în care constată anumite dificultăţi, va sprijini executantul în înlăturarea lor.

Prin răspuns, managerul va răspunde repede şi sincer la problemele ridicate de subordonaţi.

Dacă se practică acest sistem de solicitare şi răspuns, comunicarea prin dialog în cadrul grupului de muncă îşi poate dezvolta funcţia sa de motivare.

Tipologia comunicărilor în cadrul grupului de muncă

În cadrul grupului de muncă au loc comunicări ***verticale, orizontale şi oblice.***

Tipurile de comunicare şi caracteristicile acestora:

Verticale descendente:

- transmit decizii, îndrumări, instrucţiuni, etc. sub formă verbală sau scrisă;
- sunt cele mai răspândite;
- au loc continuu;
- anumite comunicări se fac direct manager-subordonat, altele prin intermediari.

Verticale ascendente:

- transmit informaţii, opinii, etc. de la subordonat la manager;
- permit cunoaşterea felului în care se realizează sarcinile;
- asigură feed-back-ul.

Orizontale:

- asigură comunicarea între membrii grupului de muncă situaţi pe acelaşi nivel ierarhic;
- se realizează prin dialog sau şedinţe de lucru.

Oblice:

- permit pentru un timp scurt să se evite calea ierarhică;
- conduc la conflicte de competenţă;
- folosite pentru rezolvarea unor probleme urgente;
- uneori au caracter neformal.

Toate aceste mărimi ce caracterizează o reţea de comunicare permit evidenţierea modului de organizare a unui grup din punct de vedere al concentrării autorităţii şi a modului în care membrii comunică între ei.

7. CORELAȚIA ÎNTRE STILUL MANAGERIAL - STILUL DE COMUNICARE

Oamenii, implicit managerii au moduri diferite de a comunica, cu atitudini şi experienţe diferite, cu puncte forte şi slăbiciuni diferite. Managerul trebuie să-şi dezvolte stilul de comunicare potrivit propriilor aptitudini şi puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi. În cazul în care va întâlni persoane care comunică în alte moduri este foarte important să le respecte opiniile şi cultura organizațională.

Literatura de specialitate evidenţiază un număr mare de stiluri de comunicare managerială. ***Pe baza experienței, au fost identificate în activitatea managerială următoarele stiluri de comunicare:***

- de intervenţie;
- de control;
- de investigare;
- de influenţare.

Modul în care comunică managerul este influențat şi de stilul managerial pe care îl practică:

- democratic;
- autoritar;
- permisiv.

Stilul de comunicare managerială este influenţat în cea mai mare măsură de stilul de muncă al conducătorilor cu subordonaţii. Până în prezent, nu se poate preciza care stil de comunicare poate fi considerat cel mai bun. Adoptarea unui anumit stil de comunicare depinde de mai mulţi factori cum sunt:

- competenţa şi personalitatea conducătorilor;
- competenţa şi personalitatea subordonaţilor;
- stilul de conducere practicat de managerii de vârf;
- cultura organizaţională.

Stiluri de comunicare managerială:

1. De intervenție:

- stabilirea a ce se doreşte să se obţină în urma comunicării;

- cunoaşterea anticipată a interlocutorului;
- folosirea de cuvinte care să transmită mesaje clare;
- acordarea de sprijin şi atenție interlocutorului;
- renunțarea la acuzații nefondate;
- verificarea înțelegerii mesajului prin întrebări bine puse.

2. De control:

- furnizarea în timp util a informațiilor necesare desfăşurării unei activități performante;
- trasarea de sarcini care să pună în evidență calitățile subordonaților;
- renunțarea la acuzații şi la tendința de a pune în inferioritate interlocutorul;
- asigurarea că subordonatul înțelege consecințele neîndeplinirii sarcinii ce-i revine la standardele stabilite;
- comunicarea a ceea ce se aşteaptă concret de la subordonați;
- ascultarea nemulțumirilor subordonaților şi oferirea de soluții concrete;
- să se răspundă la întrebările puse sincer şi la obiect.

3. De investigare:

- furnizare/cerere de informații;
- evaluarea punctelor slabe/critice;
- identificarea resurselor;
- analizarea problemelor.

4. De influențare:

- să ceară subordonaților să spună cum înțeleg activitatea pe care o desfăşoară şi eventual să aducă corecții;
- să ofere soluții de îmbunătățire a performanței;
- să pună accent pe calitate;
- să convingă subordonații să gândească altfel decât şeful şi chiar să-l contrazică pe acesta;
- să se asigure că interlocutorul este pregătit pentru comunicare;

• să susțină opiniile cu argumente solide;

• să rămână deschis problemelor şi întrebărilor subordonaților;

• să încheie discuția prin trecerea în revistă în mod clar şi explicit a problemelor discutate.

Prin natura funcției lor, atenția managerilor este îndreptată către obținerea de performanțe. Un manager performant ține seama şi de interesele subordonaților săi, despre care află prin intermediul comunicării. Nu trebuie să se uite că un conducător este apreciat şi sprijinit de subordonați nu numai după modul cum se comportă față de ei, ci şi prin modul cum le sunt apărate interesele.

8. CARACTERISTICI ALE COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚIILE SPECIFICE M.A.I.

Procesul de comunicare în organizațiile Ministerul Administrației şi Internelor are aceleaşi componente ca procesul de comunicare din orice altă organizație. Cu toate acestea, pentru fiecare tip de comunicare există caracteristici specifice domeniului condus (poliție, jandarmi, administrație etc.).

Comunicarea verticală se realizează între diferite niveluri de conducere şi între comandanți (şefi) şi subordonații lor. Acest tip de comunicare este deosebit de intens. Ea trebuie să se concentreze asupra motivației primitorului de mesaje (a subordonatului), având în vedere de la început valorile, convingerile şi aspirațiile acestuia. În acest caz, subalternul are acces la experiență, ce îi dă posibilitatea să înțeleagă ce are de făcut cu privire la priorități, opțiuni, selectarea între ceea ce vrea să întreprindă şi cerințele situației. Este posibil ca el sa aibă altă viziune decât şeful său, însă va dobândi înțelegerea faptului că această situație nu este creația superiorului său, ci a realității mediului de activitate.

Comunicarea orizontală are loc între comandanți (şefi) şi executanții aflați pe acelaşi nivel ierarhic (servicii, birouri). Ea

asigură interdependenţa de acţiune a membrilor instituţiei, precum şi stabilirea unor relaţii de bună colaborare şi a unui climat plăcut.

Comunicarea oblică se realizează între cadre care se situează pe niveluri diferite şi operează cu diferite activităţi (biroul pregătirii pentru lupta cu biroul logistic etc.).

În activitatea practică, tipurile de comunicare prezentate mai sus nu se întâlnesc ca atare, dar servesc analizei reţelelor de comunicare complexe, făcute de şefi în următoarele scopuri:

- evidenţierea atmosferei existente în diferite structuri la nivel central sau local, concretizată în modul în care membrii acestora comunică între ei;
- evidenţierea modului de organizare şi funcţionare a grupurilor militare din diverse structuri ale poliţiei, jandarmeriei, administraţiei;
- stabilirea corespondentei logice dintre tipurile de reţele şi natura activităţii desfăşurate în organizaţia civilă sau militară condusă;

Comunicarea are caracter formal şi este pusă la dispoziţie de către eşaloanele superioare, cunoscând o mare varietate de modele. În activitatea curentă mai intră în acţiune o structură de comunicare, bazată pe alte canale decât cele formale, ***comunicarea - informală***. Reţelele şi structurile de comunicare presupun funcţionarea unui sistem de statusuri şi roluri comunicaţionale pe care funcţionarii ajung să şi le însuşească treptat. Fiecare deţine condiţia dublă de emiţător şi receptor.

În sistemul Ministerului Administraţiei şi Internelor, aceste modalităţi de comunicare se realizează în activitatea curentă la nivelul serviciilor, birourilor, direcţiilor, structurile militare specifice jandarmeriei.

- în organizarea şi derularea activităţilor operative (acţiuni, controale etc.), când are loc comunicarea pe orizontală şi verticală între coordonatori şi executanţi;
- în transmiterea mesajelor pe verticală şi verificarea dacă au fost bine recepţionate (ex. teleconferinţa, şedinţa de instruire etc.).

8.1. Comunicarea interpersonală

Comunicarea interpersonală reprezintă un proces care se desfăşoară între două persoane, prezentând următoarele etape distincte:

- stimulul;
- atenția;
- filtrarea;
- completarea interacțiunii.

Eficientizarea comunicării interpersonale presupune existența feed-back-ului. Pornind de la premisa că nu întotdeauna dorim să spunem ceea ce cuvintele noastre exprimă sau nu înțelegem ceea ce auzim sau citim, feed-back-ul este o componentă vitală a efortului nostru comunicațional. Feed-back-ul reprezintă ***informația care semnalizează dacă ne-am făcut înțeleşi.*** El ne informează ce a recepționat, interpretat şi înțeles cealaltă persoană din mesajul nostru şi cât de eficienți am fost în rolul de emițători.

Exemplu: La o videoconferință, ***emițătorul*** *(şeful, managerul, comandantul, ministrul)* transmite ordine, dispoziții etc. sau face analiza unei stări de fapt *(evoluția fenomenului infracțional, global ori pe segmente şi sectoare)*. Cu acest prilej, la final sau pe parcurs ***receptorii*** *(şefii de inspectorate, prefecții, primarii, şefii de municipii etc.)* confirmă dacă au înțeles şi ştiu ce au de făcut în viitor ori cer explicații suplimentare.

Din nefericire, multor conducători le este frică de feed-back, iar alții cred că nu au nevoie de el. Or, atunci când nu se acordă nici o atenție feed-back-ului, nu este generată nici o reacție şi, în consecință, nu se impune nici o îmbunătățire în comportamentul emițătorului sau în calitatea relațiilor dintre el şi receptor. Pericolul îl constituie neintervenția pentru eliminarea neajunsurilor. Un subordonat supus unui climat de muncă generator de anxietate îşi va dezvolta un comportament defensiv, spre deosebire de o persoană care, având la îndemână resursele necesare şi sprijinul corespunzător din partea conducerii, va utiliza feed-back-ul pentru îmbunătățirea procesului de comunicare interpersonală, mai ales în raporturile dintre şef şi subordonați şi între lucrătorii cu experiență şi cei tineri sau nou încadrați.

8.2. Comunicarea de grup în structurile Ministerului Administrației şi Internelor

Comunicarea de grup are rol determinant în elaborarea, transmiterea şi operaționalizarea deciziilor manageriale din instituție. Pentru a avea o comunicare de grup eficientă trebuie să ținem seama de natura grupului.

În poliție, jandarmerie etc., colectivitățile umane se împart în două categorii:

1. agregatele;
2. grupurile funcționale.

Un agregat reprezintă un număr de indivizi care, din întâmplare se află în acelaşi loc, în acelaşi moment, probabil desfăşurând aceeaşi activitate, dar nu neapărat în acelaşi scop şi, sigur, nu în mod colectiv. ***Ex. grupele de menținere şi restabilire a ordinii în diferite zone, cartiere, comune.***

Un grup funcțional reprezintă doi sau mai mulți indivizi care se află în interacțiune în mod intenționat, în încercarea de a îndeplini un obiectiv comun. ***Ex. angajații de circulație pe traseu.***

În cadrul instituției, grupurile acționează ca intermediari între individ şi societate şi influențează individul prin valorile acceptate şi prin standardul comportamental al grupului căruia îi aparține. ***Ex. impactul pe care îl are comportamentul polițistului ori societate aparținând diferitelor grupuri: poliție economică, judiciară, circulație, crimă organizată etc. Comportamentul, atitudinea, modul calificat de acțiune îşi pune amprenta pe întregul colectiv de care aparține.***

În procesul comunicațional, managerul (şeful) va trebui să țină cont de caracteristicile grupului, respectiv: structura, coeziunea, compunerea, dimensiunea, rol. Şi în cazul comunicării interpersonale, şi în cel al comunicării de grup, şeful poate influența calitatea comunicării, atât ca inițiator şi coordonator al comunicării (emițător), cât şi ca receptor.

Ca emițător - existența unor dificultăți în capacitatea sa de transmitere a informațiilor poate influența negativ procesul comunicațional din pricina următoarelor cauze:

- insuficienta documentare (nu poți vorbi de fraude dacă nu cunoşti metodele, reglarea şi contracararea);
- tendința de a transforma dialogul în monolog;
- stereotipiile în modalitățile de transmitere şi prezentare a informațiilor (vorbeşte din amintiri);
- utilizarea unui limbaj neadecvat persoanei care negociază mesajul (atenție la auditoriu);
- utilizarea tonului ridicat (denotă lipsă de respect față de cei cărora se adresează);
- iritabilitate (un şef iritat denotă incompetență şi teamă de funcția sa);
- lipsa de atenție sau de abilitate în dirijarea şi controlul dialogului.

Ca receptor, şeful poate influența negativ procesul comunicațional din pricina unor deficiențe în capacitatea sa de ascultare, cum ar fi:

- lipsa de respect față de personalitatea interlocutorilor;
- capacitatea redusă de concentrare asupra fondului problemei;
- persistența ideii că cei din subordine nu pot avea sugestii bune pentru rezolvarea unei probleme (mare greşeală să nu asculți părerea subordonaților);
- tendința de a interveni în timpul expunerii şi de a prezenta exact varianta contrară;
- rezistența față de introducerea unor idei noi (rezistența la schimbare sau la adaptare în raport de obiective).

La rândul lor, ***executanții*** pot influența comunicarea atât în postura de emițători, cât şi în postura de receptori – fie din cauza unor deficiențe care au ca sursă dorința de securitate sau lipsa implicării în viața organizației, fie din cauza lipsei capacității de ascultare. Dificultățile de studiere şi de stăpânire a proceselor de comunicare potrivit nevoilor concrete ale îndeplinirii funcției de

coordonare sunt determinate în special de imperfecțiunile existente în ceea ce privește semantica mesajelor și tendința oamenilor de a percepe și interpreta comunicarea în mod subiectiv, prin prisma nevoilor și motivațiilor, sub influența stărilor emoționale și a sentimentelor proprii. Aici intervine rolul șefului (managerului) de a se înțelege corect mesajul și de a verifica dacă este interpretat obiectiv în interesul instituției.

8.3. Comunicare și percepție în instituțiile Ministerului Administrației și Internelor

Procesele de comunicare sunt indispensabile pentru influențarea educativă a polițiștilor, jandarmilor, funcționarilor, pentru realizarea coeziunii subunităților, unităților și marilor unități, instituțiilor centrale, precum și a cooperării dintre ele. Acestea demonstrează că liderul trebuie să stăpânească informația la un nivel adecvat și să o folosească ca orice altă resursă pe care o are la dispoziție.

El trebuie să fie un manager eficient al informației, pentru a putea optimiza procesul comunicării în organizația pe care o comandă sau o conduce.

Din practica cotidiană cunoaștem că, șefii (managerii) împreună cu organizațiile lor se angajează într-o varietate mare de activități de comunicare, prin vehicularea continuă a informației atât pe verticală, cât și pe orizontală. În acest fel, informația se instituie ca un liant între conducerea rațională eficientă și atingerea scopului acțiunii, fie ca o misiune de luptă, fie ca finalizare a unui obiectiv educațional. ***Numai un lider bine informat poate evalua realist evoluția subunității sau unității pe care o comandă,*** în efortul ei pentru îndeplinirea misiunii primite. Calitatea comunicării la nivelul organizației îi permite liderului să reducă incertitudinea ce planează asupra deciziilor sale, să ia hotărâri adecvate situației concrete și să optimizeze cooperarea interumană și organizațională. Un șef, indiferent de nivel, nu are voie să se prezinte în fața subordonaților cu indicații ambigue, nesigure, nefondate și să ia decizii dăunătoare bunului mers al instituției.

Exemplu: ***şeful de inspectorat care realizează managementul tactic-operativ la nivelul judeţului, pentru realizarea comunicării operative pe profile, e bine să aibă cu el echipa de specialişti pe domenii, iar el să concluzioneze cu autoritatea funcţiei.***

De asemenea, şeful trebuie să ştie să folosească comunicarea, cu seva ei – informaţia – ca pe un ***puternic factor motivaţional***, ***pentru toţi membrii instituţiei,*** pentru că lucrătorul bine informat, indiferent de locul şi rolul său în structura organizaţiei, devine astfel extrem de eficient în îndeplinirea misiunii sale. Comunicarea îi permite liderului realizarea oportună a feed-back-ului prin care el evaluează înţelegerea corectă a mesajelor transmise sub formă de ordine, dispoziţii sau hotărâri.

De aceea, ***el trebuie să înţeleagă şi să folosească bine limbajul, atât cel verbal, cât şi pe cel non-verbal, pentru conducerea eficientă a instituţiei.*** Fără a înţelege puterea şi efectele limbajului, şeful nu poate opera în mod optim pentru a regla şi sincroniza eforturile individuale ale subordonaţilor. În acest sens, el trebuie să fie un ***vorbitor convingător, un ascultător eficient şi un conducător capabil să rezolva un conflict prin dialog.*** Pentru aceasta, el trebuie să fie pregătit şi să-şi formeze deprinderile necesare comunicării eficiente.

Procesual, activitatea de comunicare constă în transmisia şi schimbul de mesaje (informaţii) între lucrători, în circulaţia de ordine şi comenzi, în împărtăşirea de stări afective şi judecăţi de valoare, cu finalitate expresă de a obţine efecte în procesul de instrucţie, educaţie şi îndeplinirea misiunilor, obiectivelor strategice, în speţă, combaterea criminalităţii, menţinerea climatului de ordine etc.

Pe circuitul informaţiei în organizaţie sau pe traseul comunicării interpersonale, pot surveni o serie ***de perturbări.*** Comunicarea organizaţională şi interpersonală ascendentă, orizontală şi descendentă întâmpină dificultăţi datorită anumitor bariere ce produc filtraje, blocaje, distorsiuni şi bruiaje, atât în transmiterea, cât şi în recepţionarea informaţiei, cum ar fi:

Gradul profesional. Pentru raportul comunicaţional specific, gradul militar sau profesionale se află în fruntea listei

obstacolelor. Pe de o parte ne simţim blocaţi, nu găsim argumentele necesare atunci când discutăm cu superiorii în grad, iar pe de altă parte suntem nerăbdători şi pripiţi în dialog cu cei mici în grad. De fapt, gradul militar sau profesional şi exercitarea unei funcţii de comandă (şi nu trebuie să fie neapărat ierarhic superioară), se află mai mult sau mai puţin sub influenţa a ceea ce psihologii numesc „sindromul puterii", care constituie un pericol în comunicarea managerială.

Posibilitatea de a comanda un grup de oameni, indiferent de mărimea lui, poate naşte, uneori, tendinţe autoritare, mentalităţi „superioare" şi comportamente cu accente de duritate. În ultimă instanţă, controlul şi frânarea acestor atitudini sunt asigurate de standardul cultural al celui în cauză, care îi poate oferi premisele unui dialog neîngrădit de orgolii sau dorinţa de a părea superior.

Logica incertă. Un document scris clar şi cu punctuaţie corectă sau un discurs realizat într-un limbaj elevat devin, atunci când rigoarea lor logică este incertă, un lucru neplăcut de receptat. Datorită acestui fapt, este necesar să structurăm logic informaţiile pe care dorim să le transmitem şi să respectăm regulile comunicării scrise sau vorbite. ***Spre exemplu:*** *cuvântări, informări sau rapoarte dezlânate, fără scopuri bine precizate, fac comunicarea lipsită de eficienţă şi receptorii (subordonaţii) resping ori rămân indiferenţi şi scade autoritatea şefului.*

Greşelile gramaticale. Orice îndoială asupra corectitudinii gramaticale sau lexicale trebuie soluţionată personal, prin apelul la manualul de gramatică sau la dicţionare. În acest mod se înlătură un posibil factor de neînţelegere, de fractură logică a ceea ce se comunică. *Aceasta cu atât mai mult priveşte comunicarea managerială din M.A.I., ai cărei componenţi (şefi, lucrători, funcţionari) intră în relaţii de comunicare cu marele public, cu mass-media, cu instituţii de stat centrale şi locale, organe de jurisdicţie etc.*

Stilul defensiv versus stilul suportiv în comunicarea managerială. Sunt câteva atitudini din partea unor şefi care determină la subordonaţii cu care intră în comunicare un

comportament ***defensiv.*** Principalele atitudini de acest gen sunt: evaluare, control, strategie, superioritate şi certitudine. În declanşarea unui comportament ***suportiv,*** principalele atitudini ale stilului de conducere sunt: descriere, orientare, spontaneitate, simpatie, înțelegere, egalitate, flexibilitate. Pentru discernerea diferenței între cele două stiluri, vom analiza primele trei perechi de atitudini ce caracterizează fiecare stil în parte.

Astfel, perechea ***evaluare-descriere*** are în vedere atitudinea sefului care transmite informația de a evalua a priori fie o anumită situație, un eveniment etc., fie capacitatea subordonatului care recepționează, fapt ce îl va determina pe acesta din urmă să adopte un comportament defensiv, în timp ce prezentarea obiectivă a situației, analiza cauzală a evenimentului va stimula procesul de comunicare şi vor incita receptorul să sprijine eforturile de rezolvare a problemei. În condițiile Ministerului Administrației şi Internelor este de preferat a se prezenta prioritar situația obiectivă şi analiza cauzală a situației operative, a evenimentelor stării infracționale.

Perechea ***control-orientare*** diferențiază între atitudinile unor şefi care, în procesul de comunicare, îşi manifestă tendința de a controla activitatea partenerilor de dialog subordonați, determinând astfel, din partea acestora din urmă o rezistență mai mult sau mai puțin manifestată, dar cu certe efecte negative asupra comunicării; atitudinea care sugerează necesitatea cooperării tuturor, atât şefi, cât şi subordonați implicați în stabilirea problemelor şi în rezolvarea acestora, va stimula eforturile şi va stimula comunicarea, în vederea realizării strategiilor specifice structurilor M.A.I.

Perechea ***strategie-spontaneitate*** se referă la modalitatea în care se face prezentarea unei probleme, ca şi cum pentru şef este clară strategia rezolvării ei, fapt ce creează, de asemenea, rezistență din partea celor ce recepționează şi îi obligă să se comporte defensiv, în timp ce căutarea în comun, spontană a soluțiilor va câştiga sprijinul deplin al acestora.

Circulația informației între transmițător şi receptor în instituție, înțelegerea corectă a mesajelor nu sunt stânjenite numai

de barierele comunicaționale prezentate, ci şi de aşa numitele „distorsiuni perceptive", printre care:

➢ ***Efectul halo***. Prima impresie asupra unei persoane duce la evaluări pozitive şi negative, ce influențează percepția şi spusele acesteia şi în situațiile următoare, afectând, astfel, intercomunicarea prin prezența unor judecați de valoare care, de fapt, nu mai corespund cu atitudinea şi comportamentul actual al acelei persoane. Avem de-a face cu aşa-numitul „efect halo”, ce înconjoară ca un „nimb” o persoană, lucru ce ne face ca, uneori, să refuzăm să acceptam că ea poate greşi când primele impresii au fost pozitive sau stăruim a o menține sub judecăți negative, chiar dacă aceasta a avut realizări remarcabile. ***Spre exemplu,*** *la unele controale şi verificări ce se fac la orele de instrucție sau asupra activității unui ofițer, de multe ori planează asupra aprecierii impresiile anterioare sau recepționăm mereu discursul unui şef sub semnul imaginii formate cu ocazia primului contact cu acesta, lucru ce poate altera înțelegerea corectă a mesajului transmis de şeful în cauză. Se cere multă obiectivitate în aprecieri. Unii şefi disting subordonații prin a nu-i mai scoate de sub prima impresie negativă sau pozitivă.*

➢ ***Percepția defensivă*** este o altă față a distorsiunii. Dacă unui şef i se raportează ceva despre o subunitate ce clatină percepția sa anterioară despre aceasta, este posibil ca dialogul să fie refuzat în virtutea impresiilor sale anterioare sau să încerce să raționalizeze fenomenul prin explicații cauzale, ce plasează cele întâmplate în altă parte şi nu în activitatea desfăşurată în subunitatea respectivă. Avem de-a face cu tendința ***de a auzi numai ce vrem sau ne-am obişnuit să auzim, să ignoram, pur şi simplu, informațiile ce vin în dezacord cu ceea ce cunoaştem.*** Percepția defensivă se manifestă ca un factor ***de rezistență la schimbare,*** ea fiind prezentă în modul de a recepta ideile noi, modificările de orice natură în desfăşurarea activităților, fiind un semn ce pune în evidență existență la persoana în cauza a unor mecanisme conservatoare, inerțiale. Aici sunt şefi blazați, rutinați, nereceptivi la nou şi la sugestiile subordonaților. Cauza poate fi incapacitatea, incultura, lipsă de profesionalism managerial.

➢ ***Polarizarea percepției*** reprezintă tendința obişnuită de a identifica calitățile persoanelor şi mesajelor acestora în cuvinte ce denotă extreme (bun-rău, interesant-plictisitor, instruit-neinstruit etc.). Cu alte cuvinte, avem de-a face cu înțelegeri luminoase sau întunecate, ce ignoră paleta largă a griului, care este atât de bogată în informații. Este un fel de a judeca comod, facil, care nu presupune efort intelectual şi care nu este productiv pentru comunicarea interumană, fiind restrictiv în realizarea consensului ideatic ce asigura un dialog eficient.

Succesul comunicării manageriale depinde astfel, în mod decisiv, de şeful (comandantul) unității, instituției, care trebuie să fie un adevărat manager al sistemului comunicațional al organizației sale, iar acest lucru presupune un efort continuu din partea lui pentru acumularea de cunoştințe şi formarea de deprinderi în comunicarea organizațională şi interpersonală, în procesul activității curente, pe termen mediu şi lung.

PARTEA a IV-a

COMUNICAREA CU MASS-MEDIA

1. ÎNCREDEREA ÎN COMUNICARE

A comunica este esențial pentru o organizație sau pentru o instituție ce se dezvoltă sau se străduieşte să impună în spațiul public un nou set de valori, o nouă filozofie de acțiune. Iar când această „nouă filozofie” vizează o problematică de interes general, cum este cea a ordinii publice şi a siguranței cetățenilor „a comunica”, ştiințific, devine absolut obligatoriu, pentru că, de calitatea şi acuratețea mesajelor emise, ca şi de exacta interpretare şi valorificarea a celor primite, depind foarte multe dintre cunoscutele sau necunoscutele ecuației relaționale a respectivei instituții. Din acest motiv, „ocupația” de angajat în domeniul relațiilor publice a devenit cu timpul profesie de sine stătătoare, iar profesioniştilor în relații publice li s-au încredințat responsabilități din ce în ce mai mari. Progresele înregistrate de procesul de reformă în Ministerul Administrației şi Internelor au determinat şi în această instituție, reconsiderarea rolului comunicării şi al comunicatorilor, iar odată cu trecerea la organizarea activității anuale a tuturor structurilor pe Programe Prioritare de acțiune, domeniul comunicării a devenit unul de primă importanță. Concomitent cu responsabilizarea lucrătorilor din M.A.I din celelalte domenii, astfel încât faptele „să vorbească” în locul lor, a devenit în firea lucrurilor să se perfecționeze şi sistemele prin care se comunică aceste fapte. Aşa se explică de ce la convocările zonale prilejuite de lansarea la nivelul teritorial a Programelor prioritare de acțiune sunt prezenți, alături de şefii sau comandanții lor, ofițeri de relații publice şi purtători de cuvânt din cadrul structurilor ministerului nostru.

Scopul este ca „orice comunicare” cu subalternii, cu cetățenii, cu societatea civilă, să se desfăşoare la parametri ceruți în sensul de a difuza încredere şi legalitate la nivelul întregului organism social.

2. OBIECTIVUL COMUNICĂRII ŞI AXIOMELE ACESTEIA

Una dintre definiții, deşi formulată de un informatician, este cea a lui Warren Weaver. Potrivit lui Weaver, comunicarea înseamnă „totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta”; ea este cea mai importantă formă de manifestare a interacțiunilor dintre organizație şi mediu.

Comunicarea umană este un proces tranzacțional, unul de predare primire, în care se schimbă semnificații, idei, dar şi energii, emoții, sentimente, fie de la un individ la altul, fie către un grup restrâns sau către publicul larg.

Obiectivul comunicării umane este acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un fel anume.

Axiomele comunicării sunt:

- comunicarea este inevitabilă;
- comunicarea se dezvoltă atât în planul conținutului, cât şi în planul relației;
- comunicarea este un proces continuu, ce nu poate fi abordat în termeni de cauză - efect;
- comunicarea se bazează atât pe informație în formă digitală, cât şi pe informație analogică;
- comunicarea este ireversibilă;
- comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar schimburile care au loc între ei pot fi simetrice şi complementare;
- comunicarea implică procese de acomodare şi ajustare a comportamentelor.

3. COMUNICAREA PUBLICĂ ŞI TIPURILE DE PUBLIC

În funcţie de numărul participanţilor şi de natura relaţiilor ce se stabilesc între ei, comunicarea umană se poate desfăşura pe cinci niveluri astfel:

- comunicarea intrapersonală;
- comunicarea interpersonală;
- comunicarea de grup;
- comunicarea publică;
- comunicarea de masă;

Câteva explicaţii despre comunicarea publică sunt neapărat necesare, deoarece toată activitate unui birou de presă din cadrul Ministerului Administraţiei şi Internelor are legătură cu mass-media: comunicatul de presă, difuzarea dosarului de presă, conferinţa de presă, revista presei, comunicarea cu presa în timpul situaţiei de criză se referă la acest gen de comunicare.

În principiu, orice gen de cuvântare, expunere sau prezentare susţinută de către o persoană direct sau în prezenţa unui auditoriu, mai mult sau mai puţin numeros, dar nu mai mic de trei persoane, este o formă de discurs public sau comunicare publică.

Obiectivul comunicării publice nu este numai transmiterea de informaţii corecte şi precise, ci şi de câştigare a publicului. Nu trebuie să uităm că publicul nu este pasiv, aşa cum s-ar putea crede la prima vedere, iar de multe ori nici nu este omogen. În funcţie de atitudinea faţă de orator şi faţă de discurs, publicul se poate împărţi în cel puţin cinci categorii:

- publicul ***ostil*;**
- publicul ***neutru;***
- publicul ***indecis;***
- publicul ***neinformat;***
- publicul ***susţinător;***

Ţinând cont de comportamentul comunicaţional, specialiştii au mai clasificat publicul în alte patru categorii:

- publicul ***tuturor problemelor;***

• publicul ***apatic;***

• publicul ***unei singure probleme;***

• publicul ***problemelor fierbinți*** (acestea devin active numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate).

Specialiştii în relații publice mai fac distincție între: ***publicul direct vizat*** de activitatea unei organizații şi cel implicat ori interesat doar indirect de aceasta; ***susținători*** şi public; publicul ***intern*** şi publicul ***extern.***

Specialiştii în relații publice trebuie să se ocupe cu prioritate de definirea şi cunoaşterea publicului organizației pentru care lucrează, deoarece numai o asemenea cunoaştere le permite constituirea unor mesaje diferențiate, în concordanță cu valorile, reprezentările despre lume, aşteptările şi limbajul numeroaselor tipuri de public cu care ei şi organizația lor intră în contact. Orice departament de relații publice trebuie să inventarieze publicul legat de organizație şi să elaboreze o „hartă a susținătorilor”.

Dacă vorbim de „publicul poliției”, vom vedea că, fiind un domeniu special, are şi un public special. Pentru început, vom porni de la cele două categorii, respectiv publicul intern şi publicul extern.

Publicul intern:

▪ lucrătorii care îşi desfăşoară activitatea în cadrul M.A.I., I.G.P.R, I.P.J sau până la cea mai mică subunitate sau post de poliție sau jandarmerie;

▪ toți împărtăşesc aceeaşi „identitate instituțională”;

▪ pot fi lucrători, conducători, manageri, administratori, personal contractual, personal civil, Corpul Național al Polițiştilor.

Publicul extern, care poate fi împărțit în mai multe categorii:

a) ***comunitatea*** – toți cetățenii care trăiesc într-o societate, într-o zonă şi sunt sau nu afectați de modul în care polițiştii îşi desfăşoară activitatea; cetățeanul în general, contribuabilul obişnuit; orice organizație comunitară, şcoli, biserici, bănci, lideri locali bogați sau săraci, cinstiți sau necinstiți;

b) ***public special*** – cei certați cu legea, înconjurați de rudele, prietenii şi adepții ai acestora, cât şi părțile vătămate. Cât am încerca să-i înglobăm în categoria numită „comunitate", aceştia au făcut şi fac o categorie specială, deosebită atât pentru instituția poliției, cât şi pentru cetățeni;

c) ***mass-media*** – presa locală şi națională, scrisă şi audiovizuală, specializată sau generalistă, internet etc.

d) ***instituțiile şi organismele puterii de stat şi ale administrației de stat*** (preşedinție, parlament, guvern, prefecturi, primărie, administrație financiară, gardă financiară şi alte organisme care administrează treburi publice şi impun respectarea de normative: igiena publică, metrologia, protecția mediului, regimul vamal, protecția muncii, protecția consumatorului etc.);

e) ***partidele politice şi orice alte grupări de interese politice şi civice, care au un mod special de a se exprima în funcție de interesele pe care le au.***

Înainte de a aborda un alt aspect al temei, vom enumera câteva probleme legate tot de public şi care ar trebui avute în atenție. Astfel, putem vorbi de:

- public național şi internațional;
- public - țintă;
- investitori sau acționari;
- consumatori ai organizației sau persoane care beneficiază de acele activități ale poliției.

Dacă pornim de la categoriile de public putem realiza o primă clasificare a tipurilor de comunicare în:

1) ***comunicare internă*** – cu salariații, administratorii, diverse comitete interne etc. Comunicarea internă în cadrul Ministerului Administrației şi Internelor are caracteristici specifice şi este prevăzută în instrucțiuni interne[*] astfel:

„Comunicarea internă este un domeniu prioritar al activității de relații publice, contribuind la un proces relațional eficient între comandanți şi subordonați în scopul menținerii şi întăriri coeziunii motivației şi eficienței îndeplinirii misiunilor

[*] Instrucțiunea nr. 171 din 21.XI.2001 privind organizarea şi desfăşurarea activităților de relații publice tradiții, educatie şi aport în M.A.I. pag. 18-19

specifice, în condițiile unei mai bune înțelegeri a obiectivelor şi finalității acestora. Organizarea şi desfăşurarea comunicării interne revine comandanților (şefilor) şi se realizează cu toate categoriile de personal, în conformitate cu obiectivele prioritare stabilite şi cu nevoile de informare a personalului."

Modalitățile prin care se realizează comunicarea internă, sunt:

- mijloacele de informare în masă centrale şi locale ale M.A.I.
- ordine şi buletine informative;
- sistemul de radioficare al unității;
- afişe, postere, panouri, aviziere, tabele electronice;
- casete video, dischete, compact discuri etc.;

Mesajele de comunicare internă vor fi transmise periodic, iar trimestrial se va asigura actualizarea panourilor şi avizierele din unități cu informații noi şi date pentru personalul unității. Comandanții (şefii) vor stabili responsabilități în comunicarea internă, iar la bilanțurile muncii profesionale vor evalua şi acest domeniu de activitate.

2) ***comunicare externă*** – cu toate categoriile de public şi care o cuprinde şi pe cea internațională; este la fel prevăzută în Instrucțiunea nr. 171/2001.

În comunicarea umană este util să facem distincție între:

a) comunicarea directă sau interactivă, care presupune contacte personale nemijlocite şi interactive între ființele umane şi care se bazează pe tehnici naturale: cuvântul, vocea, trupul, proxemica;

b) comunicarea indirectă sau interpusă este cea intermediată de mijloace şi tehnici secundare şi poate fi:

- scrisă şi imprimată (presa scrisă, rapoartele, afişul, materiale publicitare);
- înregistrată (bandă magnetică, discul, filmul, discheta, CD-ul);
- prin fir (telefonul, telegraful, telexul, faxul, e-mail-ul, cablul);

▪ prin unde hertziene (radioul şi televiziunea).

Comunicarea interpersonală are loc în interiorul unui context concret şi specific, altul de fiecare dată. Contextul influenţează atât ceea ce se comunică, cât şi maniera în care se comunică.

4. RELAŢIILE PUBLICE ŞI RELAŢIILE CU MASS-MEDIA

Relaţiile publice ale unei organizaţii privesc organizarea şi administrarea sistemului complex de relaţii sociale, culturale, psihologice, administrative, politice, mediatice etc. în care instituţia este prinsă ca într-un păienjeniş, pentru a-l face să lucreze pentru sine sau pentru a-l împiedica să lucreze împotriva sa.

Relaţiile publice sunt responsabile de organizarea comunicării globale şi instituţionale a unei organizaţii. Ele concep strategia şi politicile de comunicare, creează mesajele şi evenimentele, aleg canalele de comunicare şi selectează purtătorii de cuvânt.

Echilibrul şi buna funcţionare a unei instituţii moderne depind de calitatea comunicării. Acest adevăr implică însă, asumarea tuturor responsabilităţilor legate de procesele complexe de comunicare, atât de către conducătorii diferitelor instituţii, cât şi de cei care au misiunea să medieze între aceste instituţii şi marele public: jurnaliştii.

În limbajul cotidian, la nivelul organizaţiilor M.A.I., se face uneori confuzie între „relaţii publice" şi „relaţii cu publicul". Termenul al doilea se referă în mod precis la comunicarea directă a instituţiei cu publicul său imediat (cetăţeni, clienţi, debitori, invitaţi etc.) cu care vine în contact direct. De fapt, relaţiile cu publicul reprezintă doar o componentă a relaţiilor publice. Relaţiile publice reprezintă o funcţie managerială, care stabileşte şi menţine legături reciproc benefice între o instituţie, organizaţie şi publicul de care depinde succesul sau insuccesul ei. Specialiştii în relaţii publice planifică şi execută comunicarea pentru o organizaţie atât în interiorul ei, cât şi în relaţiile sale cu mediul înconjurător.

Pentru a realiza o comunicare bună cu mass-media, specialiştii în relaţii publice din Ministerul Administraţiei şi Internelor trebuie să cunoască specificul sistemului mass-media şi să se adapteze acestuia. Astfel, mesajul trebuie să fie adecvat suportului mediatic, iar stilul în care este elaborat trebuie să corespundă principiilor generale ale scriiturii jurnalistice.

Practicienii din acest domeniu trebuie să stabilească relaţii personale bune, bazate pe respect reciproc cu oamenii din mass-media. Ei trebuie să fie capabili să le furnizeze informaţii, idei, perspective inedite asupra unui subiect de actualitate. Totodată, ei trebuie să fie capabili să reziste presiunilor presei şi să nu furnizeze informaţii neverificate, materiale care nu au fost discutate şi aprobate de conducerea organizaţiei sau opinii neacoperite de fapte.

5. ORGANIZAREA BIROULUI DE PRESĂ

Biroul de presă este un departament din cadrul unei organizaţii, care are ca sarcină principală stabilirea şi menţinerea relaţiilor de comunicare dintre instituţie şi mass-media.

În marile instituţii, biroul de presă este o secţie din cadrul departamentului de relaţii publice şi este subordonat direct şefului acestui departament, care, la rândul său, se subordonează direct conducătorului instituţie. În instituţiile mai mici în care nu există departament de relaţii publice, şeful biroului de presă va fi subordonat direct conducerii instituţiei.

Un accent deosebit trebuie pus pe selectarea membrilor birourilor de presă (din interior sau din exterior), pe aptitudinile indispensabile ale unui bun comunicator (sociabilitate, tact, memorie bună, prezenţă de spirit, intuiţie, rapiditate în gândire şi în luarea deciziilor, capacitate de analiză şi sinteză, onestitate, corectitudine, abilităţi de comunicare scrisă şi orală, putere de muncă şi capacitate de a fi disponibil la orice oră), cât şi pe cunoaşterea şi executarea sarcinilor de către membrii biroului de presă.

6. PURTĂTORUL DE CUVÂNT AL ORGANIZAȚIEI

În cadrul unui birou de presă, unul dintre membrii acestuia are, pe lângă sarcinile obişnuite, şi un ansamblu de atribuții specifice şi, implicit, o poziție aparte (cu o seama de calități deosebite). Din diferite motive (lipsa de timp a conducătorului instituției, absența sa din localitate, starea sănătății în acel moment, absența unor abilități de comunicare orală sau chiar frica față de presă), instituțiile au desemnat una sau mai multe persoane care să îl reprezinte pe liderul instituției în relația cu presa. Această funcție este cunoscută sub numele de **purtător de cuvânt**.

Purtătorul de cuvânt se subordonează direct conducătorului organizației şi şefului biroului de presă (în realitate nu se respectă întotdeauna). El este o persoană publică, ce va fi urmărit în tot ceea ce spune şi face, cu interes sporit de către ziarişti şi de audiențe. El reprezintă în orice moment instituția, fiind adeseori identificat cu aceasta. Trebuie să fie conştient de faptul că indiferent unde se află în unitate sau în loc public, tot ceea ce declară va fi considerat un punct de vedere oficial al organizației. Când lucrezi cu mass-media, orice greşeală pe care o comiți poate deveni oricând publică.

7. MIJLOACE DE COMUNICARE CU PRESA

Având în vedere Legea nr. 218/2002 privind organizarea şi funcționarea poliției, dar mai ales Legea nr. 360/2002 privind statutul polițistului respectiv art. 42 al. 1 lit. c, conform ultimului act normativ citat, printre altele, polițistul este obligat să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice şi asupra problemelor de interes personal, potrivit competențelor legale stabilite.

Şi în Normele Metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind accesul la informațiile de interes public se prevede că structurile sau persoanele responsabile de relațiile cu presa au, printre altele, şi următoarele atribuțiuni:

- să furnizeze ziariştilor prompt şi complet orice informație de interes public care priveşte activitatea instituției sau autorității publice pe care le reprezintă;

• să informeze în timp util şi să asigure accesul ziariştilor la activităţile şi acţiunile de interes public organizate de instituţie;

• să asigure periodic sau de fiecare dată când activitatea instituţiei prezintă un interes public imediat, difuzarea de comunicate, informări de presă, organizarea de conferinţe de presă, interviuri sau briefingu-uri;

• să difuzeze ziariştilor dosare de presă legate de evenimente sau activităţi ale instituţiei sau autorităţii publice.

Pentru a se achita de obligaţiile şi atribuţiile mai sus arătate, cât şi pentru a realiza comunicarea, în general, şi comunicarea cu presa, în special, organizaţiile Ministerului Administraţiei şi Internelor utilizează următoarele tehnici şi instrumente de comunicare:

- Comunicatul de presă;
- Dosarul de presă;
- Conferinţa de presă;
- Revista presei;
- Călătorii de presă;
- Alte modalităţi (interviul);
- Comunicarea cu presa pe timpul crizei;

8. RELAŢIILE UNITĂŢILOR MINISTERULUI ADMINISTRAŢIEI ŞI INTERNELOR CU PRESA ŞI FORMAREA OPINIEI PUBLICE

a) Relaţiile unităţilor Ministerului Administraţiei şi Internelor cu presa şi formarea opiniei publice.

Libera circulaţie a ideilor este un drept fundamental al omului, înscris în Declaraţia universală a drepturilor omului. Fiecare dintre noi are deci, posibilitatea să comunice oricui ceea ce doreşte şi gândeşte, fără ca un organ al statului, organizaţie sau persoană privată să-l poată împiedica.

Modalitatea prin care un cetăţean poate să îşi realizeze acest drept, îl priveşte (fie prin expunere orală, fie prin scrisori, fie prin folosirea mijloacelor de informare în masă – presă scrisă, radio sau televiziune).

Se poate spune că presa reprezintă o mediere între sursă, respectiv cetățean şi marea masă a receptorilor.

În epoca modernă, impactul pe care îl are presa asupra opiniei publice este formidabil. Mass-media poate influența nu numai o decizie politică, dar, în anumite condiții, poate manipula mase mari de oameni, cu repercusiuni serioase asupra stabilității şi toleranței sociale, dar şi asupra conştiinței individuale.

Datorită presei am învățat astăzi să privim lumea, global, plecând de la buletinele meteo transmise prin satelit şi terminând cu războaie în direct.

Informația transmisă spre difuzare presei, indiferent sub ce formă se prezintă, are valoare de document. Orice neadevăr, insultă ori calomnie pot avea efecte imediate, a doua zi sau chiar peste un secol.

Toate documentele remise spre publicare presei trebuie întocmite în termeni clari şi bine folosiți; orice dezmințire ulterioară, chiar dacă este reparatorie, are o valoare diminuantă, deoarece nu există certitudinea ca toate persoanele care au citit mesajul inițial, au citit şi erata.

Scopul declarat al presei este acela de a informa opinia publică. „Puterea" se teme de presă fiindcă ea modelează opinia publică. Presa s-a bazat şi se bazează în continuare pe informație şi pe traseul pe care aceasta îl are, precum şi pe puterea adevărului.

Nu există ceva mai înalt în ordinea morală şi nimic care să se poată opune acestei forțe eterne.

Cu toate acestea şi presa la rândul ei este o putere, respectiv a patra din stat, o contraputere a puterii politice, dar este şi singura putere fără contraputere.

Informarea operativă a publicului şi formarea opiniei publice, favorabilă activității unităților Ministerului Administrației şi Internelor, este o sursă majoră a muncii de prevenire, o formă dintre cele mai căutate de a genera relații cu publicul la inițiativa managerului.

Pentru a fi eficient în acțiunea de informare a opiniei publice, managerul trebuie să-şi elaboreze propria strategie, având în vedere câteva principii:

- scopul informării este de a aduce în fața opiniei publice acele aspecte relevante privind dinamica stării infracționale, urmărindu-se sensibilizarea factorilor de decizie ori a publicului larg, cu privire la necesitatea luării unor măsuri de ordin legislativ ori administrativ pentru stoparea ori reducerea săvârşirii unor astfel de fapte;

- finalitatea informării trebuie să fie crearea unui curent de opinie favorabil unităților M.A.I., astfel ca publicul larg să identifice munca de management cu o muncă profilactică în domeniul social;

- informațiile pe care le remitem pentru a fi publicate trebuie să fie accesibile publicului, să nu constituie secrete de serviciu şi să nu urmărească şicanarea ori compromiterea unor persoane nevinovate;

Pe primul plan de importanță se află nu atât cantitatea de informație, cât calitatea ei, posibilitatea ca acesta să fie înțeleasă de oameni, să fie în legătură cu problemele concrete, particulare în care oamenii sunt interesați ori este nevoie să se intervină pentru corectarea sau canalizarea conduitei lor. Folosirea pentru exemplificare a unor cazuri concrete, cunoscute de omeni, va da un pronunțat caracter afectiv, eficientă pentru acțiunea poliției de formare a opiniei publice. În acțiunile de informare a opiniei publice şi de formare a acesteia nu vor fi neglijați nici factorii psihologici ca: emoțiile, sentimentele, dorințele, deoarece aceştia contribuie la mobilizarea oamenilor, la formarea opiniilor sănătoase ale acestora şi la transformarea lor în norme de viață civilizată.

Influența unităților acestui minister poate fi mare, pe măsură ce respectiva informație este însuşită de oameni. Informația devine ea însăşi o mentalitate, iar dintr-o acțiune exterioară se transforma într-o acțiune interioară. Reuşita va depinde foarte mult de apropierea față de oameni, de încrederea acestora în unitățile ministrului. Neglijența formării opiniei publice favorizează apariția

unor fenomene negative, care pot merge până la pierderea încrederii publicului în unităţile Ministerului Administraţiei şi Internelor.

Mijloacele la care pot apela unităţile ministerului pentru informarea opinie publice sunt numeroase şi variate. Ele pot fi următoarele:

- la sediul poliţiei se pot amenaja panouri, fotomontaje, pliante;
- în exteriorul unităţilor se pot organiza adunări publice, dezbateri etc.

Dar modalitatea cea mai eficientă de informare a opiniei publice rămâne, totuşi, presa, care poate fi scrisă sau audiovizuală.

Aşa cum se prevede la art. 31 din Constituţia României, din 1991[*], dreptul persoanei de a avea acces la orice informaţie de interes public nu poate fi îngrădit. Autorităţile publice, potrivit competenţelor ce le revin, sunt obligate să asigure informarea corectă a cetăţenilor asupra treburilor publice şi asupra problemelor de interes personal.

Dar dreptul la informaţie nu trebuie să prejudicieze măsurile de protecţie a tinerilor sau siguranţa naţională.

Orice manager poate fi pus în situaţia să dea informaţii presei. Există, totuşi, o serie de reglementări interne care stabilesc cu precizie care sunt unităţile ministerului sau persoanele abilitate care să ţină legătura cu aceste mijloace de informare în masă.

Astfel, persoanele autorizate să ţină legătura cu organele de presă şi să le furnizeze date sunt şefii (comandanţii) eşaloanelor respective, cadrelor din compartimentele de presă sau alte cadre anume desemnate în acest scop.[**]

Reprezentanţii acreditaţi ai publicaţiilor civile se pot documenta despre activităţile desfăşurate de poliţie sub directa îndrumare a cadrelor din compartimentele de presă sau a altor cadre anume desemnate în acest scop.

---

[*] Constitutia Romaniei - 1991 pag. 14

[**] Managementul Organizational – Domeniul Ordinii Publice

Tot în ideea informării opiniei publice, ziariştii de la organele de presă centrale ale Ministerului Administrației şi Internelor, precum şi cei care realizează articole, emisiuni sau materiale pentru presa civilă ori pentru posturile de radio şi televiziune, au acces la datele din buletinele de evenimente şi se pot documenta fără restricții. Aceştia au însă obligația de a informa şefii unde realizează documentarea, despre conținutul materialelor ce urmează a fi realizate.

Concluzionând, putem afirma că, în cadrul activităților de formarea a opiniei publice şi de informare a publicului, unitățile M.A.I. trebuie să stabilească relații de colaborare cu toate instituțiile specializate în difuzarea informației. Aceste relații trebuie să aibă la bază respectul reciproc, dorința sinceră de a aduce la cunoştința opiniei publice fapte relevante din activitatea unităților Ministerului Administrației şi Internelor, dar şi neajunsuri ori neîmpliniri, toate în ideea a de a cultiva la cetățeni respectul față de lege, față de adevăratele valori morale.

În anul 2001 a fost promulgată Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, iar pentru o aplicare unitară s-au emis Normele Metodologice. Astfel, s-a stabilit că aplicarea Legii nr. 544/2001 se face respectând principiile: transparenței, unității, autonomiei şi flexibilității.

Am făcut această precizare din cauză că principiul „autonomiei" are legătură cu tema noastră şi conform căreia fiecare autoritate sau instituție publică va elabora propriul regulament de organizare şi funcționare a compartimentelor de informare şi relații publice, în conformitate cu prevederile legii şi ale prezentelor norme metodologice (art.2, lit. c).

Autoritățile şi instituțiile publice au obligația de a organiza compartimente specializate de informare şi relații publice sau de a desemna persoane cu atribuții în acest domeniu. Atribuțiile, organizarea şi funcționarea compartimentelor de relații publice se stabilesc în baza legii şi a dispozițiilor normelor metodologice, prin regulamentul de organizare şi funcționare autorității sau instituției publice respective.

PARTEA a V-a

MANAGEMENTUL SITUAŢIILOR DE CRIZĂ

Căderea unor fonduri sau jocuri piramidale, falimente sau lipsa de lichiditate a unor bănci, prăbuşiri de avioane, inundații catastrofale, incendii, poluări ale unor ape, manifestații cu forme violente, atacuri şi asasinate asupra unor personalități, epidemii succesive, scandalul diplomelor false sau al înscrierii la licee etc.

Iată numai câteva exemple, dintre sute de cazuri trăite de societatea românească, care arată că această perioadă este una zguduită de numeroase crize. În zilele noastre, criza (*economiei, culturii, valorilor, învățământului, societății etc.*) a devenit o stare cotidiană, iar cuvântul a intrat în vocabularul curent al conducătorilor de instituții, al jurnaliştilor şi al publicului larg.

Prezența aproape continuă a crizelor, plasate în cele mai diferite instituții, precum şi nevoia de a le înțelege, a le anticipa sau de a le controla au făcut ca tot mai mulți lideri, conducători de întreprinderi, specialişti în management şi practicieni ai relațiilor publice, să se preocupe de „gestiunea crizelor”, „managementul crizelor”, „comunicarea de criză” etc. Totuşi, experiența de zi cu zi din România ne arată că foarte puțini sunt aceia care dețin competențele, experiența şi logistica necesare preîntâmpinării şi controlării eficiente a unei crize.

Orice organizație se poate confrunta cu o situație de criză, în măsură să pună în pericol funcționarea ei normală şi reputația de care se bucură într-o anumită comunitate. Unele crize sunt previzibile şi pot fi prevenite, altele nu pot fi bănuite şi nu pot fi anticipate în mod corect. Experiența a arătat că, în ciuda tuturor precauțiilor (*de ordin tehnic, economic, financiar, educativ etc.*) luate pentru stoparea sau controlarea unei crize, ea poate scăpa de sub control şi poate lua amploare. În aceste condiții, criza poate

aduce prejudicii grave organizației dacă nu este gestionată corect din toate punctele de vedere, inclusiv din punct de vedere al comunicării. Altfel spus, o bună comunicare în timpul crizei poate să atenueze şi chiar să împiedice reacțiile negative ale publicului.

În general, se consideră că o criză afectează profund imaginea unei organizații. De obicei, imaginea de marcă se construieşte în perioadele de normalitate, când se conturează ansamblul de valori şi reprezentări prin care publicul percepe organizația respectivă. În timpul crizei se impun alte reprezentări şi „simboluri" şi se fixează „clişee", care vor rămâne mult timp asociate cu imaginea acelei organizații. De aceea, conducerea organizației, împreună cu departamentul de relații publice trebuie să se pregătească din timp pentru a face față unor situații neaşteptate sau anormale. Gestiunea crizei nu se poate improviza: dimpotrivă, ea se întemeiază pe evaluarea corectă a circumstanțelor şi pe stăpânirea unor strategii adecvate de răspuns, strategii pregătite şi chiar experimentate cu mult timp înainte de declanşarea crizei.

1. DEFINIȚII ŞI TIPOLOGII ALE CRIZEI

1.1. Definiții

Crizele sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia *(viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de învățământ şi cultura etc.).*

Cercetările consacrate crizei se pot grupa în trei categorii:

1. **perspectiva psihologică** *(interesată de studierea cazurilor clinice),*

2. **perspectiva economico-politică** *(preocupată de identificarea caracteristicilor structurale ale crizelor şi de definirea unor tehnici de gestiune a acestora)* şi

3. **perspectiva sociologică** *(dominată de cercetările consacrate reacțiilor colective în situații de dezastru).*

▪ În Dicționarul de sociologie coordonat de C. ZAMFIR şi L. VLĂSCEANU, criza este definită ca: „**o perioadă în dinamica**

unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanşându-se puternice presiuni spre schimbare.

▪ Un alt dicționar, coordonat de Raymond Moudon, prezintă criza ca fiind: **acel moment în care mecanismele de control şi identitatea unui grup [...] sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerată tranzitorie, periculoasă şi cu rezolvare nesigură** (R. Boudon şi colab., 1996).

▪ Din **perspectivă psihologică**, crizele pot fi momente ale vieții care: *se înscriu în evoluția normală a ființei umane, corespunzând unor stadii sau faze ale dezvoltării sale genetice;*

▪ În **lucrările consacrate managementului crizei** se consideră că aceasta apare atunci când: *„întregul sistemul este afectat, în aşa fel încât existența sa fizică şi valorile de bază ale membrilor sistemului sunt amenințate într-o asemenea măsură, încât indivizii sunt obligați fie să realizeze caracterul eronat al acestor valori, fie să dezvolte mecanisme de apărare împotriva acestor valori" (T.C. Pauchant, I. Mitroff, 1992).*

▪ **Din această perspectivă managerială**, criza este rezultatul amenințărilor din mediu corelate cu slăbiciunile organizației; ea apare atunci când amenințările din mediu interacționează cu slăbiciunile din interiorul organizației *(W.G.Engelhoff, F. Sen, 1992).*

▪ **În cercetările, dezbaterile şi practicile recente din domeniul relațiilor publice –** ***situațiile de criză sau de pre-criză*** **–** sunt definite ca: *fenomene de întrerupere a funcționării normale a unei organizații şi ca momente de blocare sau de proastă organizare a schimbului de informații dintre organizație şi publicul ei intern sau extern.*

În consecință, crizele apar ca fenomene ce pot aduce daune unei organizații, atât în planul pierderilor materiale, cât şi în cel al prestigiului social, prin deteriorarea imaginii (reputației) publice. În acest context, programele de răspuns la criză, gândite şi aplicate, trebuie să se bazeze pe diferite strategii de comunicare, în măsură

să influențeze publicul şi să schimbe modul în care acesta interpretează acea criză.

▪ Într-o lucrare de referință în bibliografia de relații publice, criza este definită ca fiind: *„un eveniment major, impredictibil, care poate conduce la efecte negative; acestea pot afecta organizația în ansamblul ei sau sectorial, angajații, produsele, serviciile, starea financiară şi reputația acesteia"*.

▪ Din perspectiva acestor autori, criza apare, deci, ca o ruptură, ca o situație nedorită, care întrerupe funcționarea obişnuită a unei organizații şi care afectează imaginea ei la nivelul publicului. De aceea, este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (managementul crizei), un grup de specialişti bine antrenați (celula de criză) şi o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză).

1.2. Tipologia crizelor

În lucrările consacrate managementului crizei, o atenție deosebită este acordată tipologiei crizelor, descompunerii lor în etape specifice şi pe această bază, identificării unor strategii adecvate de gestionare a lor.

Crizele sunt clasificate după:

a) **cauze** (ele sunt datorate unor factori interni sau externi; conjuncturali, imediați ori structurali);
b) **derularea în timp** (bruşte sau lente);
c) **amploare** (superficiale sau profunde);
d) **nivelul la care acționează** (operaționale – afectează activitatea curentă; strategice – afectează elaborarea strategiilor; identitare – afectează identitatea organizației);
e) **consecințe** (afectează personalul, clienții, partenerii, opinia publică etc.).

D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk consideră că, din punct de vedere fizic, crizele pot fi **violente** sau **non-violente**. Ambele familii de crize pot fi împărțite în trei subgrupe:

- create de natură;

- rezultate în urma unei acțiuni intenționate;
- rezultate în urma unor acte neintenționate.

Exemplu: cutremurele, incendiile declanşate de fulgere, furtunile etc. sunt crize violente, produse de natură, pe când epidemiile, invaziile de insecte, seceta etc. sunt crize non-violente, ce au ca factor declanşator tot natura.

Actele teroriste ori intoxicațiile generate de falsificarea unor produse reprezintă crize violente, create prin acțiuni intenționate. Tot acțiuni intenționate sunt şi amenințările cu atentate ori răspândirea de zvonuri creatoare de panică, însă ele reprezintă crize non-violente.

Exploziile, accidentele, incendiile reprezintă crize violente, apărute în urma unor acțiuni neintenționate, în schimb eşecurile în afaceri, blocarea producției, preluările forțate de companii constituie crize non-violente neintenționate (D. Newsom şi colab., 1993).

J.P. Rossart propune o altă tipologie a crizelor:

- **interne**
- **externe**

➢ **Crizele interne** au fie un ***caracter revendicativ*** *(exprimă solicitări referitoare la condițiile de lucru, salarii, securitatea locului de muncă, ameliorarea pregătirii profesionale, restructurarea etc.)*, fie un ***caracter distructiv*** *(erori umane care duc la risipă, pagube, tensiuni, accidente etc.)*;

➢ **Crizele externe** se pot datora unor ***factori naturali*** *(catastrofe)* sau unor ***factori umani*** *(vandalism, agresiuni, terorism).*

În acelaşi timp, crizele ***cauzate de factori externi*** pot afecta mediul *(prin intervenția omului: poluări industriale, infectarea apei potabile, ploile acide; prin fenomene naturale: incendii, uragane, cutremure, inundații)*, bunăstarea publicului *(siguranța alimentară, sănătatea, siguranța locului de muncă)*, situația economiei *(greve, falimente, preluări)*, viața socială *(terorism, accidente aviatice, feroviare sau rutiere, revolte etc.)*, viața publică *(prăbuşiri de guverne, conflicte internaționale, schimbări legislative).*

Timothy Coombs foloseşte o grilă de clasificare bazată pe două axe:

- ***intern - extern;***
- ***intenționat – neintenționat.***

El determină astfel ***patru tipuri de crize***, care se exclud reciproc:

a) **accidentele**, care sunt neintenționate şi apar în cadrul activităților organizației (defecțiuni ale instalațiilor, accidentări ale lucrătorilor, dezastre naturale); spre exemplu, accidentul aviatic de la Baloteşti, inundațiile, incendiile din pădurile montane etc.;

b) **greşelile**, care sunt acțiuni neintenționate ale organizației pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, manipulări, ezitări); spre exemplu, declarațiile neatente ale liderilor politici sau neglijențele din instituțiile spitaliceşti, militare, universitare etc.;

c) **transgresiunile**, care sunt acțiuni intenționate, comise de organizații, care în mod conştient încalcă reguli de comportament anterior asumate (ascunderea unor informații de interes public, distribuirea de produse periculoase, eludarea legilor); spre exemplu, scandalurile SAFI şi FNI sau cel al diplomelor false;

d) **terorismul**, care se referă la acțiuni intenționate, realizate de actori externi, cu scopul de a afecta în mod direct o anumită organizație (prin afectarea angajaților sau a clienților) sau în mod indirect (prin reducerea vânzărilor, tulburarea procesului de producție), spre exemplu, asasinarea liderului sindical de la TEPRO IAŞI).

1.3. Etapele evoluției unei crize

Crizele care afectează organizațiile implică mai multe etape:

a) **Pregătirea crizei** (prodromal period): etapă de avertizare, în care identificarea potențialului de criză al unor evenimente poate conduce la luarea unor măsuri de preîntâmpinare sau chiar anulare a crizei. După ce avertismentele au trecut şi nu au existat acțiuni de oprire a crizei sau aceste acțiuni s-au dovedit ineficiente, începe perioada de criză acută.

b) **Criza acută** (acute crisis): acesta este momentul care identifică o criză. Dacă etapa de pregătire a condus la elaborarea unor planuri de criză, atunci organizaţia poate avea un anume control asupra momentului şi modului în care criza va izbucni, în cazul în care nu poate avea control asupra crizei, ea poate încerca să controleze când şi cum vor fi distribuite informaţiile referitoare la acest eveniment. Acest lucru este deosebit de important, deoarece, începând din acest moment, publicul şi presa devin conştiente de existenţa crizei şi ţin organizaţia sub o strictă supraveghere;

c) **Faza cronică a crizei** (chronic crisis): poate lua mai mult sau mai puţin timp; ea poate conţine anchete ale diferitelor instanţe de control, dezbateri publice, acţiuni de disculpare şi încercări de recâştigare a încrederii opiniei publice. Este o etapă de reacţie, în care au loc autoanalize şi eforturi de refacere a organizaţiei şi a imaginii ei publice.

d) **Terminarea crizei** (crisis resolution): scopul acţiunilor de gestiune a crizei trebuie să fie atingerea cât mai rapidă a acestei faze; dacă etapa de pregătire a crizei este bine exploatată, atunci criza se află sub control şi organizaţia ajunge repede în faza de terminare a crizei. În alte situaţii acest lucru ia mai mult timp, iar întoarcerea la normalitate este mai dureroasă şi costisitoare. S.Fink avertizează că, datorită caracterului ciclic al crizelor, etapa de terminare poate să devină etapa de pregătire a unei noi crize. De aceea, în aceste momente este important ca liderii organizaţiei să evalueze comportamentul din timpul crizei, să tragă toate învăţămintele necesare şi să pregătească planuri de management al crizei.

Într-o lucrare de sinteză, Timothy W. Coombs (1999) propune următorul sistem de periodizare:

Prima etapă cuprinde:

a) **detectarea semnalelor crizei** (signal detection): majoritatea crizelor îşi semnalează în diverse feluri apropierea: de aceea, specialiştii în managementul crizelor trebuie să dezvolte un sistem de detectare şi identificarea a acestor semnale, apoi să colecteze informaţii în legătură cu semnalele respective şi să analizeze aceste informaţii;

b) **prevenirea crizei** (prevention): după autorul amintit, măsurile de prevenire a unei crize se împart în trei categorii:

1. **managementul problemelor** *(issue management)*: acest tip de acțiune are ca scop controlarea unei probleme şi evitarea transformării ei într-o criză;
2. **evitarea riscurilor** *(risk aversion):* aceste acțiuni se referă la măsurile care trebuie luate pentru a se elimina sau reduce nivelurile de risc;
3. **construirea relațiilor** *(relationship building),* aceste activități vizează implicarea mai multor unități ale organizației, în special a departamentului de relații publice, în crearea de relații pozitive cu publicul implicate. Cheia succesului în această operație este comunicarea deschisă, sinceră, prin schimburile de informații şi opinii, prin efortul comun de a căuta soluții pentru rezolvarea crizei.

c) **pregătirea crizei** *(crisis preparation)*: în această fază este necesar să fie identificate elementele vulnerabile ale crizei respective, să fie creată celula de criză, să fie ales un purtător de cuvânt, să se elaboreze un Plan de Management al Crizei, să fie structurat un Plan de Comunicare de Criză etc.

2. Etapa de criză (crisis event): etapa începe atunci când un eveniment-declanşator marchează începutul crizei; în această etapă specialiştii în managementul crizei trebuie să aplice programele de gestiune a crizei şi în special cele de comunicare de criză cu publicul implicat;

Această etapă implică trei faze:

1. **recunoaşterea crizei** *(crisis recognition)*: în aceste momente, membrii organizației trebuie să accepte faptul că se confruntă cu o criză şi să adopte un comportament adecvat; recunoaşterea crizei implică analiza modului în care opinia publică, presa, membrii organizației au etichetat criza (cum a fost ea prezentată publicului intern şi publicului extern) şi colectarea informațiilor legate de criză;

2. **stăpânirea crizei** *(crisis containment)*: această perioadă este dominată de măsurile luate pentru a se răspunde crizei; în planul comunicării este deosebit de important ca aceste răspunsuri (în special cele inițiale) să fie explicate diverselor categorii de public;

3. **reluarea afacerilor** *(busines resumption)*: această perioadă implică acțiunile prin care organizația arată că a depăşit criza şi îşi reîncepe viața în ritmul normal de activitate;

4. **Etapa de post-criză** *(post-crisis):* acțiunile din această etapă permit verificarea faptului că, în mod real, criza a luat sfârşit, verificarea modului în care publicul implicat a perceput criza şi comportamentul organizației în timpul crizei, pregătirea organizației pentru a face față cu succes unei alte crize; în aceste momente se evaluează managementul crizei, se trag concluziile, se continuă comunicarea cu publicul implicat şi se efectuează monitorizarea acțiunilor de post-criză.

2. MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Nu există rețete-miracol pentru stăpânirea unei situații de criză.

Managementul corect al crizei reprezintă *„o colecție de măsuri, pregătite din timp, care permit organizației să coordoneze şi să controleze orice urgențe”,* astfel:

- managementul eficient al crizei permite unei organizații să-şi maximalizeze şansele şi să reducă pericolele cu care se confruntă;
- managementul crizelor reprezintă un set de factori concepuți pentru a combate crizele şi a reduce daunele produse de crize. Altfel spus, managementul crizelor încearcă să prevină sau să reducă efectele negative ale crizelor şi să protejeze organizația, publicul implicat şi domeniul respectiv de pagubele posibile;
- managementul crizei este un proces de planificare strategică, având scopul de a elimina o parte din riscul şi nesiguranța datorate evenimentelor negative şi care permite astfel organizației să aibă sub control evoluția sa.

Managementul situațiilor de criză este un domeniu care a cunoscut, în ultimii ani, o dezvoltare rapidă, atât în sfera aplicațiilor practice, cât şi în aceea a cercetării.

Există numeroase texte cu caracter aplicativ, cuprinzând un repertoriu amplu de indicații referitoare la tehnicile de pregătire pentru situațiile de criză, la persoanele care trebuie implicate în aceste activități, la strategiile necesare, la etapele şi formele de aplicare, şi, în mod firesc, la tacticile de comunicare ce pot fi folosite atât în interiorul, cât şi în afara organizației.

Controlarea unor asemenea evenimente se bazează pe elaborarea unui Plan de Management al Crizei (PMC). Acesta cuprinde o listă completă de proceduri care trebuie aplicate în toate sectoarele asupra cărora ar putea acționa efectele diferitelor crize. Un asemenea plan reprezintă un instrument de lucru esențial deoarece:

a) crizele sunt evenimente care se desfăşoară sub presiunea timpului şi în care răspunsurile rapide sunt vitale. Un PMC contribuie la reducerea timpului de răspuns prin oferirea informațiilor de context necesare, prin identificarea responsabilităților şi prin atribuirea de sarcini specifice unor persoane bine identificate.

b) pe lângă factorul viteză, PMC creează un sistem de răspunsuri organizate şi eficiente. PMC oferă un sistem care poate salva vieți, poate reduce expunerea unei organizații la factorii de risc şi poate permite ca acțiunile de remediere să fie luate fără alte analize în amănunțime.

Managementul eficient al crizei include, ca o componentă esențială, comunicarea de criză. Aceasta nu numai că poate să uşureze situația de criză, dar poate să aducă organizației o reputație mai bună decât aceea de care beneficia înainte de criză. Comunicarea de criză reprezintă comunicarea dintre organizație şi publicul său înainte, în timpul şi după evenimentele negative. Această comunicare este astfel proiectată încât să reducă elementele periculoase care ar putea afecta imaginea organizației.

2.1. Comunicarea de criză

Domeniul comunicării de criză implică numeroase activități cu conținut strategic şi tactic. Comunicarea de criză implică patru mari tipuri de activități:

1. evaluarea riscurilor;
2. planificarea comunicării de criză;
3. răspunsul;
4. refacerea organizației.

2.2. Evaluarea riscurilor

Această activitate se bazează pe identificarea diferitelor amenințări existente în mediul în care operează organizația. În acest scop, se poate face apel la consultanți din cadrul unor firme specializate sau la specialiştii organizației, care se constituie într-o echipă de planificare a crizei.

Planul include o *listă foarte bogată, de la impactul condițiilor climaterice la cel al frământărilor politice, de la accidentele de muncă posibile, la reacțiile diverselor organizații religioase sau civice, de la acțiunile unor grupuri răuvoitoare, la erorile proprii de concepere sau producție etc.*

În acest scop, *va fi formată o echipă de planificare*, alcătuită din *conducerea organizației, şeful departamentului de relații publice şi conducătorii altor departamente (care ar putea fi implicate în criză) din cadrul organizației, cum ar fi: directorul tehnic, responsabilul de resurse umane, juristul, responsabilul cu securitatea organizației etc*. Aceştia vor identifica posibilele dezastre sau conflicte cu care s-ar putea confrunta organizația. De asemenea, ei vor analiza crizele prin care a mai trecut organizația şi vor încerca să-şi imagineze lucrurile cele mai rele pe care le-ar putea suferi aceasta.

S. Fink a elaborat o diagramă a crizelor bazată pe două axe:

- ***valoarea impactului crizei*** *(crisis impact value)* şi
- ***factorul de probabilitate a crizei*** *(crisis probability factor).*

Pe prima axă, amploarea crizei este determinată cu ajutorul a ***cinci întrebări:***

1. Dacă o criză riscă să crească în intensitate, cât de mare este această intensitate şi cât de repede se poate produce creşterea?
2. În ce măsură va intra criza în sfera de interes a publicului implicat?
3. În ce măsură va modifica criza activităţile normale ale organizaţiei?
4. În ce măsură este organizaţia vinovată de declanşarea crizei?
5. În ce măsură este afectată organizaţia de respectiva criză?

Pe a doua axă, probabilitatea crizei este determinată pe o scară de la 0 la 10, în care 0 reprezintă probabilitatea zero de ivire a unei crize, iar 10 certitudinea apariţiei unei crize. Cele două axe, împărţite fiecare în zece unităţi, formează prin intersectarea lor un „barometru al crizelor".

2.3. Planificarea comunicării de criză

A doua etapă, poate cea mai importantă este dominată de activităţile privind elaborarea unui Plan de Comunicare de Criză (PCC).

Pentru un management eficient al crizei este nevoie să se întocmească, încă din perioadele de calm, un plan de comunicare de criză. Acesta este realizat de specialiştii în relaţii publice – care, conform tuturor autorilor din domeniul managementului crizei, trebuie să fie implicaţi în toate etapele şi în toate evenimentele asociate unei crize.

PCC are, de obicei, forma unui dosar cu instrucţiuni. El trebuie să fie astfel organizat încât relaţioniştii să poată găsi cu uşurinţă secţiunile specifice. De asemenea, el trebuie să reziste la situaţiile neprevăzute ale unor crize – de aceea nu se recomandă păstrarea lui exclusiv pe calculator, în condiţiile în care acesta ar putea fi afectat de incendii, cutremure sau chiar simple întreruperi de curent.

Planul de Comunicare de Criză vizează aceleaşi publicuri ale unei organizații care sunt vizate şi de campaniile de comunicare obişnuite. O organizație trebuie să aibă mai multe PCC, adaptate diferitelor tipuri de crize inventariate. Un PCC pentru un incendiu este diferit de cel pentru un produs de proastă calitate: tipurile de public sunt/pot fi diferite, mass-media vizate sunt/pot fi diferite, mesajele transmise sunt/pot fi diferite. Aceste planuri facilitează comunicarea cu diversele tipuri de public. Totuşi, ele nu sunt încă formule magice care asigură un succes sigur, ci doar un ghid de acțiune, flexibil, care organizează acțiunile şi formele de comunicare.

După K. Fearn-Banks un asemenea plan trebuie să cuprindă:

Coperta

Aceasta conține titlul planului şi data la care a fost elaborat sau revăzut. Pe copertă se precizează faptul că documentul este de uz intern (confidențial) şi că nu este permisă multiplicarea sau difuzarea lui neautorizată.

Introducerea

Acest document trebuie scris de unul dintre liderii organizației. El subliniază importanța PCC, relevă rezultatele estimate şi atrage atenția asupra obligativității respectării prevederilor planului.

Scopuri şi obiective

Ele exprimă principiile de acțiune ale organizației în situații de criză şi politicile prin care aceste principii urmează să fie atinse. De asemenea, pot fi precizate acele informații sau politici care, din motive ce variază de la o organizație la alta, nu pot fi făcute publice.

Componența celulei de criză

Acest document cuprinde numele membrilor celulei, aria lor de competență, misiunea lor în cadrul celulei, adresele şi numerele

de telefoane. La această listă se mai poate adăuga o alta, cuprinzând consultanţii sau specialiştii externi la care se poate face apel. ***Celula de criză*** este *un grup transversal şi funcţional, care cuprinde acele persoane desemnate să aibă de a face cu orice fel de criză.*

Ea are ***trei*** mari ***sarcini***:

a) să conceapă un Plan de Management al Crizelor. Acest lucru se realizează după ce au fost stabilite, prin diferite metode de cercetare, aspectele vulnerabile ale organizaţiei. PMC trebuie să anticipeze şi răspundă la majoritatea tipurilor de crize cu care s-ar putea confrunta organizaţia respectivă;

b) să aplice acest plan. Aplicarea PMC, se face întâi în simulările de crize şi apoi în confruntarea cu crizele reale;

c) să reacţioneze eficient la problemele neanticipate şi neincluse în PMC. Nici un plan nu poate anticipa toate detaliile unei crize, de aceea, celula de criză trebuie să fie capabilă să ofere soluţii pentru acele probleme care nu au fost prevăzute în PMC, dar care pot interveni oricând într-o criză reală.

Celula de criză este condusă de un manager al crizei (de obicei directorul departamentului de relaţii publice), care colaborează cu conducerea organizaţiei, coordonează munca celorlalţi membri ai echipei şi ia deciziile, concepe, schiţează şi verifică textele ce trebuie transmise. Celula de criză mai cuprinde un adjunct al managerului, un coordonator al centrului de control al crizei, alţi specialişti în relaţii publice cu diverse responsabilităţi. Evident, componenţa acestei echipe va fi diferită de la eveniment la eveniment. Pe lângă persoanele menţionate mai sus, în funcţie de natura crizei, vor putea fi incluşi directorul tehnic, şeful departamentului financiar, responsabilul cu resursele umane, şeful departamentului marketing, juristul şi alţi specialişti cu competenţe în sfera de acţiune a crizei. Lista respectivă cuprinde şi sarcinile fiecărui membru al echipei pe timpul crizei (pe perioada de criză, membrii acestei echipe vor fi degrevaţi de responsabilităţile curente).

Managementul crizelor este o activitate de grup, în care se iau în colectiv decizii cruciale. De aceea, cunoştinţele, abilităţile şi trăsăturile de caracter ale membrilor celulei de criză trebuie să

corespundă acestor responsabilități. Alegerea membrilor celulei de criză se va face în funcție de sarcinile pe care aceştia trebuie să le îndeplinească:

a) să acționeze ca o echipă pentru a facilita atingerea obiectivelor celulei de criză;

b) să conceapă şi aplice PMC, pentru a facilita adoptarea unor răspunsuri organizaționale eficiente;

c) să adopte în colectiv deciziile necesare rezolvării eficiente a problemelor cu care se confruntă celula de criză;

d) să asculte părerile celorlalți pentru a colecta cât mai multe informații despre criză.

Declarațiile

Membrii celulei de criză şi conducerea organizației semnează de luare de cunoştință şi se angajează că vor respecta prevederile planurilor de management al crizei şi de comunicare de criză. Acest fapt sporeşte responsabilitatea echipei şi a conducerii organizației față de prevederile acestor planuri.

Calendarul simulării crizelor

Acțiunile şi tehnicile prevăzute pentru crizele cele mai probabile trebuie să fie simulate cel puțin o dată pe an, dacă nu şi mai des. Chiar dacă în timpul unei crize reale pot apărea unele căi de acțiune diferite, aceste simulări permit verificarea pregătirii celulei de criză şi capacitatea de reacție a celorlalți membri ai organizației.

Lista publicului implicat

Acest document cuprinde publicul intern şi extern cu care trebuie să se comunice în timpul crizei (membrii Consiliului de Administrație, acționarii, partenerii financiari, investitorii, clienții, furnizorii, salariații, liderii comunității în care activează organizația, organizații de acelaşi profil, mass-media, sindicatele, oficialitățile guvernamentale etc.).

Mijloacele de informare a publicului implicat

Pentru a se asigura transmiterea eficientă a informațiilor este necesară pregătirea din timp a unui sistem specific de

informare, cu suporturile tehnice adecvate de transmitere, care trebuie puse la punct pentru fiecare tip de public (telefonul pentru membrii conducerii: şedinţele sau afişajul pentru salariaţi: faxul, e-mail-ul sau telefonul pentru mass-media).

Purtătorul de cuvânt pe perioada crizei

Persoana desemnată să aibă acest rol are misiunea de a gestiona consistenţa şi acurateţea mesajelor pe care organizaţia le transmite către publicul ei. El trebuie să fie un bun comunicator, atât în interiorul organizaţiei şi al echipei cu care lucrează, cât şi în relaţiile cu jurnaliştii (ceea ce înseamnă capacitatea de a asculta şi de a răspunde în mod adecvat). Purtătorul de cuvânt trebuie să fie ales cu mare grijă, deoarece pentru public el reprezintă organizaţia sau compania. El va face parte din echipa de criză şi este bine să fie unul dintre membrii conducerii organizaţiei, deoarece astfel va fi perceput ca o persoană care exprimă un punct de vedere oficial. De asemenea, trebuie să cunoască toate aspectele crizei, să înţeleagă toate implicaţiile ei, să aibă responsabilitatea şi autoritatea de a vorbi în numele organizaţiei. El trebuie să apară ca o persoană raţională, preocupată de problemele organizaţiei, sensibilă la grijile persoanelor afectate de criză, decisă să contribuie la rezolvarea situaţiei create.

Este extrem de important ca pe timpul crizei să existe un singur purtător de cuvânt, care să exprime un punct de vedere unic. Acest lucru trebuie să fie cunoscut de ceilalţi membri ai echipei de criză şi ai organizaţiei. În felul acesta se vor evita declaraţiile contradictorii sau confuze venite din partea acestora, declaraţii care dau impresia că în interiorul organizaţiei este haos şi că evenimentele nu sunt stăpânite şi monitorizate în mod coerent. Desigur, va fi ajutat de alţi specialişti, care, în anumite situaţii, pot să-l înlocuiască pentru acţiuni de comunicare cu presa de mai mică importanţă. Deoarece este „omul-cheie” în relaţiile cu întreaga presă, este necesar ca el să posede cunoştinţele şi abilităţile necesare unei comunicări eficiente cu jurnaliştii. Purtătorul de cuvânt trebuie să aibă mai multe calităţi specifice, calităţi care corespund sarcinilor principale care îi revin în asemenea momente:

• trebuie să prezinte în mod accesibil informațiile despre criză. De aceea, el trebuie să aibă abilitatea de a vorbi pe înțelesul tuturor (de a evita jargonul) şi de a înțelege aşteptările jurnaliştilor sau ale publicului, astfel încât să îşi structureze răspunsurile conform acestora;

• trebuie să răspundă în mod convingător întrebărilor. De aceea, el trebuie să stăpânească toate datele crizei şi să găsească repede informațiile cerute (o informație greşită sau incompletă poate agrava criza cu care se confruntă organizația prin crearea unei opinii publice negative); purtătorul de cuvânt trebuie să nu lase pauze mari între întrebare şi răspuns, să evite reacțiile de tipul *no comment*, să nu intre în polemici cu jurnaliştii;

• trebuie să ofere o imagine convingătoare despre organizație, transmițând ideea că aceasta controlează situația şi adoptă o atitudine plină de înțelegere pentru persoanele sau instituțiile afectate de criză; deci, el trebuie să cultive un stil care îmbină controlul şi compasiunea, prin limbajul şi atitudinea sa; el trebuie să arate bine la televizor, să aibă o voce plăcută şi o dicție clară, să aibă o mimică şi gesturi măsurate, care subliniază ideile, să fie comunicativ şi să stârnească simpatia celorlalți;

• trebuie să controleze întrebările dificile: de aceea, el trebuie să fie capabil să identifice întrebările periculoase, să aibă tact şi să ştie cum să explice de ce anumite informații nu pot fi oferite spre publicare, să ştie cum să ceară jurnaliştilor o clarificare asupra întrebării, să poată decide rapid care dintre elementele unei întrebări compuse din mai multe întrebări este mai important şi în ce ordine trebuie abordate şi dezvoltate celelalte elemente în răspuns, să ştie cum să corecteze greşelile sau dezinformările care apar în presă etc.

Centrul de control al crizei

Acesta este locul unde se va desfăşura activitatea echipei de management al crizei. Acest centru este format din cel puțin două încăperi, una suficient de mare pentru a putea fi oricând transformată în sală pentru conferințele de presă şi una destinată

muncii celulei de criză şi, dacă este cazul, interviurilor individuale solicitate de ziarişti. Aceste încăperi trebuie să fie bine dotate şi operaționale. Ele trebuie să conțină suficiente mese şi scaune, copiator, telefoane directe, faxuri, aparatură video şi audio, calculatoare cuplate la rețea, hărți, cărți de telefoane, bloc-notes-uri, papetărie (pixuri, creioane, hârtie etc.). În plus, aici trebuie să se afle dosarele de presă actualizate, conținând materiale documentare despre organizație, fotografii din diversele ei sectoare sau ale oamenilor din organizație, statistici etc. De asemenea, existența Intranetului şi a Internetului poate simplifica munca de căutare a informațiilor şi poate mări viteza de acces la băncile de date (în special la cele interne, prin Internet). În plus, crearea unui site referitor la criza respectivă, unde sunt plasate informațiile relevate şi actuale, permite publicului implicat şi altor categorii de public accesul rapid la datele respective şi conferă mai multă credibilitate organizației (transparența este un factor care măreşte încredere publicului într-o instituție).

Lista cu personalul de intervenție

Într-o criză apar diferite situații de urgență, care solicită implicarea unor specialişti din cele mai diverse domenii de activitate. O asemenea listă va cuprinde numerele de telefon, adrese şi numele unor oficialități din sistemele de pompieri, salvare şi spitale, poliție, procuratură, regia apelor, electricitate etc.. De asemenea, este util să existe datele reprezentanților guvernamentali şi ai administrației locale.

Fişierele de criză

După oficialități, jurnaliştii constituie următorul public care trebuie informat despre situația de criză. Orice departament de relații publice sau orice birou de presă ale unei organizații trebuie să aibă fişiere de presă actualizate. În situațiile de criză, aceste documente sunt cu atât mai importante cu cât evenimentul respectiv este mai grav. Astfel, uneori este nevoie ca într-o oră sau două să fie trimise urgent comunicate de presă sau să fie convocată o conferință de presă neprevăzută. Fără fişiere de presă aduse la zi,

bine structurate şi complete, nici una dintre aceste forme importante de comunicare cu mass-media nu va putea fi realizată. De asemenea, trebuie să se adune din timp şi să se reactualizeze documentația referitoare la organizație, documentație care va putea fi pusă la dispoziția jurnaliştilor pentru a servi ca sursă de informare, imediat după declanşarea crizei.

Bănci de date

Sub presiunea crizei este greu să se obțină date statistice sau de arhivă, de aceea, este bine ca acestea să fie deja grupate în dosare documentare. În această categorie intră materiale precum rapoartele anuale, manualele de proceduri şi de asigurare a calității sau a securității, istoricul organizației, scurte fişiere biografice ale liderilor, fotografii, adresele imobilelor organizației şi harta lor, date privind numărul de angajați şi structura organizatorică etc. Totodată, pot fi pregătite scheme de comunicate de presă, adecvate fiecăruia din tipurile de criză determinate în procesul de evaluare a riscurilor.

Mesaje

Pentru fiecare categorie de public trebuie construit un mesaj specific, în funcție de interesele şi gradul de implicare ale fiecărui public în viața organizației. În plus, trebuie prevăzută o declarație comună pentru toate tipurile de public, în care să se precizeze natura crizei, datele de bază despre aceasta, măsurile luate de organizație pentru stoparea sau limitarea crizei, pierderile, victimele sau persoanele afectate, impactul asupra mediului sau a altor organizații. În această declarație, organizația trebuie să îşi asume responsabilitatea (dacă situația de criză s-a declanşat din cauza ei) şi nu trebuie să-i acuze pe alții dacă vinovăția acestora nu este evidentă.

Planul de Comunicare de Criză trebuie să fie văzut şi aprobat de conducere şi de diverşi specialişti din diferite sectoare de activitate ale organizației. După ce se fac corecturile necesare, se finalizează PCC şi se distribuie spre informare tuturor membrilor organizației care ar putea fi implicați în situațiile de criză. PCC trebuie revăzut şi îmbunătățit periodic.

Răspunsul

A treia o etapă reprezintă aplicarea Planului de Comunicare de Criză

Dacă acesta a fost bine alcătuit, dacă s-au luat deciziile corecte, în consens cu strategiile fixate de PCC, organizaţia va fi recompensată prin limitarea efectelor negative ale crizei şi păstrarea încrederii tipurilor de public-cheie.

În aceste momente, este esenţial ca organizaţia să reacţioneze rapid şi să transmită tuturor tipurilor de public afectate sau interesate de criză un *răspuns iniţial*: acesta este constituit, de obicei, de prima declaraţie a purtătorului de cuvânt. Orice criză declanşează o foame de informaţii, exprimată în primul rând de cererile formulate de mass-media. Dacă organizaţia nu răspunde repede acestor nevoi, atunci alt grup va distribui informaţia, iar aceasta poate fi incompletă sau eronată.

Răspunsul nu trebuie să fie numai rapid, ci şi *consistent:* trebuie să conţină informaţii exacte, necontradictorii (de aceea este necesar ca organizaţia să se exprime numai prin vocea purtătorului de cuvânt), cu caracter practic (în care să se arate consecinţele concrete ale crizei şi măsurile imediate luate de organizaţie). În plus, el trebuie să arate responsabilitatea organizaţiei, simpatia ei pentru persoanele implicate în criză, eforturile depuse pentru rezolvarea crizei şi limitarea efectelor ei. În acest scop, se folosesc o seamă de Strategii ale Comunicării de Criză.

Totuşi, nu trebuie uitat faptul că, un Plan de Comunicare de Criză este un ghid care indică acţiunile majore. El nu este o reţetă unică, rigidă şi restrictivă. În orice criză apar factori imprevizibili: unele elemente ale crizei nu au putut fi anticipate, unele tipuri de public puţin importante ale organizaţiei pot fi aduse în prim-plan de situaţia de criză, unele mecanisme de răspuns pot fi grav afectate de acele crize declanşate de dezastre naturale sau accidente (în 1989, după cutremurul care a afectat oraşul San Francisco, atât purtătorul de cuvânt principal, cât şi secundul său de la compania Pacific Gas and Electric nu au mai putut ajunge la centrul de control al crizei şi a trebuit să fie folosit un alt membru al departamentului de relaţii publice).

Refacerea organizației

Constituie ultima etapă şi este marcată, în primul rând, de evaluarea calității răspunsului aplicat.

În acest caz, organizația trebuie să-şi pună câteva *întrebări majore:*

- *Au fost acțiunile din timpul crizei în acord cu valorile şi principiile organizației?*
- *Ce aspecte ale crizei au fost anticipate de PCC?*
- *Ce concluzii se pot desprinde din aceste succese?*
- *Ce aspecte nu au fost anticipate şi ce schimbări trebuie aduse, în consecință, planului de comunicare?*
- *Cum s-au comportat membrii organizației?*
- *Au fost ei pregătiți adecvat pentru a face față crizei?*
- *Care sunt efectele de durată ale crizei ?*
- *Ce măsuri trebuie luate?*
- *Cum privesc tipurile de public schimbările aduse organizației de situația de criză?*
- *Ce acțiuni pot fi declanşate pentru a se profita de oportunitățile aduse de rezolvarea crizei?*

2.4. Rolul specialiştilor în relații publice în situații de criză

Specialiştii în relații publice au misiunea de a menține contactul permanent cu jurnaliştii, astfel încât datele solicitate de aceştia să fie transmise cu maximă operativitate. Referitor la comportamentul indicat în asemenea situații, specialiştilor în relații publice li se recomandă:

A. să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, cauzelor acestora şi mai ales, consecințelor în plan uman şi material, imediate (pagube, răniți, decese) şi viitoare (poluare, pierderea de locuri de muncă, scăderea vânzărilor unui produs etc.); ei trebuie să facă această evaluare atât asupra organizației, cât şi asupra partenerilor acesteia şi asupra societății în ansamblu;

B. să cunoască toate măsurile luate (înaintea, în timpul şi după eveniment) de către organizație;

C. să convoace presa înainte chiar ca aceasta să ceară un asemenea lucru şi (eventual) să stabilească un „cartier general”, dotat cu toate facilităţile necesare, unde jurnaliştii să ştie că vor găsi în permanenţă informaţii verificate;

D. să aducă la cunoştinţa jurnaliştilor faptul că ei reprezintă sursa cea mai importantă de informaţii corecte şi de actualitate; să păstreze o evidenţă exactă a tuturor faptelor şi informaţiilor comunicate presei, pentru a evita repetarea acestora;

E. să răspundă la întrebările jurnaliştilor în mod clar şi detaliat; să faciliteze accesul jurnaliştilor la locul evenimentelor, să îi familiarizeze cu zona respectivă şi să vegheze la securitatea lor;

F. să identifice interlocutorii din organizaţie care corespund, prin cunoştinţele lor, aşteptărilor jurnaliştilor şi să îi pregătească pentru întâlnirea cu presa;

G. să conducă negocierile care au loc între presă şi reprezentanţii organizaţiei în ceea ce priveşte informaţiile care pot fi publicate şi cele care sunt sub embargo;

H. să nu dezvăluie numele victimelor înainte de a fi anunţate familiile acestora; să comunice acest lucru jurnaliştilor pentru a nu stârni bănuieli inutile;

I. atunci când este obligat să recunoască un fapt deja cunoscut de către jurnalişti, să se limiteze la confirmarea acestuia şi la definitivarea informaţiei, fără a încerca să schimbe informaţia;

J. să nu le fie teamă să-şi contrazică anumite afirmaţii, dacă evoluţia situaţiei infirmă primele analize: contrazicerea este întotdeauna preferabilă unei minciuni.

3. STRATEGII ALE COMUNICĂRII DE CRIZĂ

Literatura de specialitate consacrată comunicării de criză s-a concentrat îndeosebi asupra tehnicilor de comunicare prin intermediul cărora o organizaţie poate:

a) să pregătească publicul intern şi extern pentru o situaţie de criză;

b) să reducă daunele pe care criza le poate aduce imaginii unei organizaţii în timpul desfăşurării ei;

c) să contribuie la refacerea încrederii publicului în organizație, după ce criza a fost oprită.

Autorii care au analizat managementul comunicării de criză consideră că acesta trebuie să țină seama de trei variabile:

- ***Dimensiunea Situației de Criză (DSC);***
- ***Strategiile de Comunicare de Criză (SCC) şi***
- ***Implementarea Comunicării de Criză (ICC).***

Aceste studii se bazează pe o abordare a crizelor ca fenomene simbolice, abordare în care imaginea despre un anume fenomen este considerată mai importantă decât realitatea acelui fenomen. În consecință, perspectiva se cantonează în studierea modurilor în care comunicarea este sau poate fi folosită pentru a evita erodarea imaginii unei organizații confruntată cu situațiile de criză. Abordarea simbolică atrage atenția asupra următorului fapt:

• crizele afectează în primul rând imaginea unei organizații, în consecință, SCC reprezintă resursele simbolice, prin care cei care gestionează criza pot preveni deteriorarea imaginii sau pot contribui la refacerea unei imagini deteriorate;

• caracteristicile fiecărei crize determină tipul de SCC ce urmează să fie folosit; drept urmare, trebuie studiate cu atenție diversele categorii de tipologie criză, pentru a se fixa strategia cea mai adecvată.

Strategiile de Comunicare de Criză au ca scop refacerea imaginii organizației care a fost afectată de o criză. Autorii care au studiat acest câmp al „strategiilor restaurative” au subliniat, în mod repetat, faptul că experiența retoricii nu acoperă toate tipurile de tehnici de răspuns şi că relațiile publice au dezvoltat şi forme specifice de comunicare.

Cei mai mulți dintre autorii care au efectuat cercetări asupra tehnicilor de tip retoric utilizate de organizații consideră că există câteva tipuri majore de Strategii de Refacere a Imaginii, aceste tipuri diferă însă, cercetătorii propunând diverse modele sau completând cu noi categorii unul dintre modelele teoretice existente.

Din rațiuni didactice ne vom limita la prezentarea a două modele, care beneficiază de mai mult prestigiu şi care oferă cele mai eficiente instrumente de acțiune în situațiile de criză.

Modelul lui W.L. Benoit

El susține că o teorie a Strategiilor de Refacere a Imaginii trebuie să se bazeze pe două premise:

a) comunicarea urmăreşte întotdeauna atingerea unui scop anume;

b) menținerea unei reputații pozitive este scopul principal al comunicării.

Printre scopurile majore ale comunicării se află şi refacerea imaginii, în mod special atunci când o persoană sau o instituție este preocupată de protejarea propriei reputații. În aceste situații, persoana sau instituția supusă atacurilor sau reproşurilor poate face apel la următoarele ***Strategii de Refacere a Imaginii***:

1. strategiile negării – se bazează pe negarea oricărei implicări în faptele reproşate. Prin această strategie se intenționează respingerea acuzațiilor, afirmându-se că faptele pentru care persoana sau instituția sunt acuzate nu au existat sau o altă persoană sau instituție pot fi acuzate de producerea faptele respective.

2. strategiile eludării responsabilității – constau în reducerea responsabilității persoanei sau instituției pentru faptele reproşate. Această strategie poate lua mai multe forme:

- **provocarea** – se susține că acțiunea respectivă a fost, de fapt, un răspuns la o altă acțiune, greşită sau rău intenționată, a unei alte persoane sau instituții;
- **justificarea** – se afirmă că persoana sau firma nu au deținut suficiente informații despre eveniment sau nu au avut evenimentul sub control şi că, în consecință, nu pot fi responsabile, în întregime, pentru acele întâmplări;

- **caracterul accidental** – se afirmă că faptele reproşate s-au produs în mod accidental şi nu din vina persoanei ori instituției respective;
- **bunele intenții** – se susține că faptele au fost făcute cu cele mai bune intenții, fără a se putea bănui că ele vor avea efecte neplăcute sau dăunătoare;

3. strategiile reducerii caracterului periculos al actului prin care, fără a eluda problema responsabilității, se atrage atenția că faptele reproşate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par; această strategie ***implică 6 direcții de acțiune:***

- **obținerea sprijinului** – se încearcă stimularea sentimentelor pozitive ale publicului față de persoana sau instituția acuzată, prin evidențierea calităților acesteia sau a acțiunilor ei pozitive din trecut;
- **reducerea sentimentelor negative** – se susține că faptele reproşate nu sunt atât de dăunătoare pe cât par şi că persoana sau instituția nu sunt atât de vinovate precum se crede, pentru a se obține o scădere a nemulțumirii publicului;
- **diferențierea** – se afirmă că faptele respective sunt mult mai puțin dăunătoare decât alte fapte de acelaşi fel, care au avut efecte mult mai grave;
- **transcenderea** – faptele respective sunt scoase din contextul în care s-au petrecut şi puse într-un cadru de referință mai favorabil, unde capătă o semnificație mai puțin negativă;
- **atacul** – sunt atacați acuzatorii, pentru a se arăta slăbiciunea poziției acestora şi a se crea impresia că persoana sau instituția căreia i s-au reproşat anumite acțiuni este, de fapt, o victimă a unei campanii de denigrare;
- **compensarea** – persoana sau firma pot propune anumite modalități (materiale sau simbolice) de acoperire a daunelor produse;

4. strategiile de corectare – prin care persoana sau instituția acuzată trece la măsuri de îndreptare a daunelor produse. În acest caz ***există două tipuri de acțiune:***

- **restaurarea** – se încearcă refacerea situației de dinainte de evenimentele reproşate;
- **promisiunea** – se iau angajamente că persoana sau instituția va lua măsuri astfel încât faptele reproşate nu se vor mai repeta;

5. umilirea – prin care persoana sau firma acuzată îşi recunoaşte vinovăția şi cere, în mod public, iertare pentru faptele imputate. Uneori ea îşi poate ameliora imaginea prin prezentarea unor planuri de modificare a comportamentului său.

Modelul lui W.T. Coombs

W.T. Coombs a propus un alt mod de abordare teoretică a acestei probleme, pornind de la conceptul Strategiilor de Răspuns la Criză. Acestea se referă la acele acțiuni pe care organizațiile le adresează publicului, după ce criza s-a declanşat.

Strategiile de răspuns constituie importante resurse simbolice pentru managerii crizelor, deoarece prin comunicare se formează percepția publicului în legătură cu criza şi cu organizația implicată în criză.

Reputația unei organizații se întemeiază pe capacitatea sa de a se conforma aşteptărilor publicului, deoarece, în situații de criză, publicul îşi pierde încrederea în organizație. De aceea, strategiile de răspuns au ca scop modificarea modului în care publicului interpretează criza şi poziția organizației în această criză, în mod esențial, acestea vizează refacerea imaginii (image repair) respectivei organizații.

O criză este un eveniment care afectează (direct sau indirect, mai grav sau mai puțin grav) anumite categorii de public. Acestea încearcă să găsească diverse cauze în măsură să explice acea criză, deci atribuie anumite cauze crizei în chestiune.

Diferitele situații de criză generează anumite atribuiri ale responsabilității (oamenii evaluează răspunderile unei organizații

față de o anumită criză), iar aceste atribuiri pot da naştere unor sentimente şi comportamente specifice. Dacă unei organizații i se atribuie (de către autorități, presă, discuțiile dintre oameni) mai multă responsabilitate (decât are) în ceea ce priveşte declanşarea unei anumite crize, atunci publicul dezvoltă sentimente de nemulțumire şi îşi construieşte o imagine negativă despre acea organizație. În consecință, comunicarea poate fi folosită cu scopul de a influența atribuirile de cauze sau sentimentele asociate acestor atribuiri.

În studiul său din 1995, W.T. Coombs a stabilit că situațiile de criză diferă în funcție de modul în care publicul percepe cele trei dimensiuni ale atribuirii.

În general, o organizație este considerată responsabilă pentru criză atunci când ***cauza este internă***, controlabilă şi stabilă (repetabilă în timp). Reversul este valabil atunci când cauza este percepută ca externă, incontrolabilă şi instabilă.

Pornind de la aceste considerații, W.T. Coombs, propune următoarele categorii de strategii de răspuns la criză:

a) **strategiile negării**, care au ca scop să arate că nu există nici un fel de criză sau că între organizație şi criză nu există o legătură de tip cauză-efect;

b) **strategiile distanțării**, care acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză şi organizație, în scopul protejării imaginii acesteia;

c) **strategiile intrării în grații**, care vizează câştigarea simpatiei sau a aprobării publicului pentru organizație prin conectarea acesteia la acele activități care sunt valorizate pozitiv de către public;

d) **strategiile umilirii**, prin care se încearcă obținerea iertării publicului şi convingerea lui să accepte criza;

e) **strategiile suferinței**, prin care se doreşte câştigarea simpatiei publicului prin asumarea suferințelor produse de criză şi prin prezentarea organizației ca o victimă a unei conjuncturi externe nefavorabile.

Pe lângă utilitatea sa practică, acest model ne apare ca unul dintre cele mai elaborate constructe teoretice din sfera relațiilor publice.

4. RELAȚIA CU PRESA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ

Orice criză proiectează brusc, în actualitatea presei, o organizație. Aceasta se vede aruncată în partea din față a scenei şi descoperă că presa, prin tehnicile ei specifice de a defini realitatea crizei, proiectează o imagine care duce la pierderea încrederii publicului în fiabilitatea organizației.

Problemele comunicaționale ale unei organizații confruntate cu o criză se desfăşoară pe patru niveluri:

a) Comunicarea în interiorul fiecărei organizații;
b) Comunicarea cu publicul organizației;
c) Comunicarea cu actorii crizei;
d) Comunicarea cu presa.

În relațiile lor cu presa, majoritatea organizațiilor îşi construiesc strategii de comunicare bazate pe un model asimetric, ele transmit informații presei şi urmăresc felul în care aceste mesaje sunt preluate şi prelucrate de instituțiile mass-media. Uneori, nemulțumite de comportamentul presei, ele transmit noi mesaje, de tip drept la replică, fără să efectueze însă o evaluare internă a propriului sistem de comunicare cu presa şi, în general, cu mediul extern.

Experiența arată că organizațiile au tendința de a învinui factorii externi pentru imaginea lor negativă şi că ele nu caută, în urma evaluărilor, să îşi modifice politica de comunicare internă şi externă, să îşi schimbe structura organizatorică ori strategiile manageriale. În perioadele normale, o prezentare imperfectă a unei organizații în presă nu afectează în mod imediat buna funcționare a acelei organizații. Într-o perioadă de criză, însă, orice distorsionare a datelor legate de organizație va accentua acea stare, va duce la pierderea încrederii publicului şi, la limită, la prăbuşirea organizației.

În timpul unei crize, presa înfometată preia şi distribuie orice fel de informații, aşa încât organizațiile nu mai pot controla mesajele care ajung în mass-media. Rezultatul: apar o serie de mesaje contradictorii (provenite din surse oficiale sau/şi neoficiale, bazate frecvent pe zvonuri), care conduc la situația în care fiecare

jurnalist şi chiar fiecare membru al publicului îşi construieşte propria versiune despre criza respectivă. Totodată, în asemenea situații, conducerile organizațiilor sunt preocupate de măsurile de urgență şi, de aceea, sunt mai puțin dispuse să sprijine munca jurnaliştilor de căutare a informațiilor. Lipsa de interes sau eforturile depuse pentru a întârzia publicarea unor ştiri îi vor determina pe jurnalişti să facă apel la alte surse (de obicei mai puțin informate) sau să se pronunțe deschis împotriva organizației. Sprijinirea jurnaliştilor în activitatea de documentare aduce încrederea şi înțelegerea presei, devenind un factor de limitare a efectelor negative ale crizei.

5. MODALITĂȚI PRACTICE PENTRU GESTIONAREA SITUAȚIILOR DE CRIZĂ MEDIATICĂ

Crizele mediatice sunt acele situații generate de evenimente deosebite care, prin consecințe, suscită interesul presei sau al opiniei publice şi sunt de natură a afecta imaginea organizației.

Gestionarea crizelor mediatice

În gestionarea crizelor mediatice ***trebuie să se evite următoarele greşeli:***

a) **Ezitarea** – care duce, inevitabil, la inducerea şi percepția incompetenței, a lipsei de pregătire şi de profesionalism;

b) **Confuzia** – care creează senzația lipsei de onestitate şi sensibilitate;

c) **Răzbunarea** – care amplifică tensiunile psihologice şi accentuează criza;

d) **Atotcunoaşterea** – care sporeşte vulnerabilitatea şi gradul de suspiciune față de cunoaşterea temeinică a vreuneia dintre probleme;

e) **Confruntarea** – care întreține polemica şi dă posibilitatea altora de a menține în actualitate o problemă controversată;

f) **Irascibilitatea** – care este de natură a deteriora relațiile – şi aşa încordate în momentul crizei – dintre instituție şi presă.

Modalități de soluționare a crizelor

1. **Desemnarea** – de către conducerea instituției (unității)[1], a unui colectiv de criză[2] (ofițer) care va coordona, pe cât posibil, de la început până la sfârşit operațiunile de ieşire din impas.

2. **Verificarea** – de către colectivul (ofițerul) de criză desemnat, a **autenticității crizei mediatice**, folosind mijloacele de informare ale instituției sau alte surse credibile.

3. **Stabilirea** – cu exactitate, a ceea **ce s-a întâmplat**, evaluându-se forța impactului, evoluțiile ulterioare ale crizei şi consecințele ei.

4. **Identificarea –** împreună cu şeful (comandantul) unității, a **publicului țintă** şi stabilirea vectorilor de comunicare.

5. **Nominalizarea persoanelor abilitate** să facă declarații de presă, care sunt, de regulă, şeful (comandantul) unității, purtătorul de cuvânt şi/sau ofițerul de relații publice.

6. **Îndrumarea** tuturor solicitărilor presei către **colectivul de criză** (ofițerul), în legătură cu conținutul cărora va fi informată atât comanda unității, cât şi personalul de specialitate din domeniul vizat.

7. **Stabilirea** – de către colectivul (ofițerul) de criză, de comun acord cu comanda unității, a **aspectelor care vor fi comunicate presei**, manifestându-se o atenție deosebită asupra conținutului şi caracterului informației.

8. **Furnizarea, cu sinceritate, a informațiilor,** exactitatea acestora eliminând posibilitatea denaturării adevărului.

9. **Adoptarea unui comportament calm şi prudent** în relațiile cu presa, declarațiile pripite putând genera efecte regretabile. În context, trebuie avută în vedere şi posibilitatea unei *alarme false*, graba având urmări dintre cele mai neplăcute.

10. **Acordarea unei atenții sporite primei apariții publice,** care trebuie să arate preocuparea de a cerceta, de a linişti spiritele, demonstrând că instituția (unitatea) este stăpână pe

[1] Instituție (unitate) – se înțelege inspectorat general, comandament de armă, direcții generale şi direcții din Aparatul Central al M.A.I., inspectorate județene de poliție, poliție de frontieră şi unități ale Jandarmeriei şi pompierilor militari de la nivelul județelor.

[2] Colectiv sau celulă de criză.

situație şi depune eforturi susținute pentru a traversa criza în cel mai scurt timp şi cu *pierderi* minime. Trebuie oferită garanția că opinia publică va fi informată, prin intermediul presei, permanent şi sincer despre evoluția şi efectele evenimentelor.

11. **Punerea** la dispoziția presei a **materialelor de informare,** precum şi furnizarea, pertinentă şi promptă a **detaliilor solicitate** de aceasta.

12. **Utilizarea**, când situația impune, pentru sprijinirea argumentelor proprii, a **datelor şi informațiilor în legătură cu situații similare** petrecute anterior, precum şi **a rezultatelor experienței internaționale** în domeniu.

13. **Înregistrarea audio, video şi foto** a evenimentelor, pentru a putea fi prezentată, concomitent sau ulterior, propria versiune asupra crizei.

14. **Stabilirea momentelor şi a frecvenței transmiterii informațiilor,** avându-se în vedere respectarea întocmai a termenelor prevăzute. Se va solicita presei ajutorul în depăşirea crizei.

15. **Evitarea formulei „nu comentez"**, care poate genera speculații. Este preferabil utilizarea formulei *nu cunosc (nu ştiu)* cu asigurarea informării operative şi comunicării către presă, în timp util, a răspunsului aşteptat. Se impune evitarea polemicii referitoare la situația de criză, devierii de la politica instituției, precum şi a oferirii unor răspunsuri în necunoştință de cauză.

16. **Prezentarea tuturor informațiilor de interes public.** Ascunderea sau minimalizarea unor probleme sunt de natură a duce la pierderea credibilității, ziariştii apelând la alte surse de informare care pot distorsiona adevărul.

17. **Transmiterea informațiilor** trebuie să se realizeze **coerent** asigurându-se o legătură logică între momentele prezentate, oferirea în mai multe variante a unor date stârnind suspiciuni şi confuzie.

18. **Comunicarea şi a aspectelor neplăcute** din activitatea unității sau a unui angajat al acesteia – care a generat criza mediatică – situație ce va mări credibilitatea demersurilor de susținere a conducerii unității, atunci când aceasta se face vinovată de declanşarea crizei, **este un gest necesar şi chiar obligatoriu.**

19. **Preliminarea alternativei sacrificării propriei imagini** a comenzii **unității în interesul instituției,** atunci când situația impune o asemenea măsură.

20. **Evitarea creării de animozități** prin acordarea priorității unor ziare, posturi de radio şi televiziune sau jurnalişti.

21. **Neacceptarea** difuzării unor date şi informații intime, strict personale.

22. **Organizarea întâlnirilor cu presa** (briefing-uri sau conferințe de presă) **chiar şi de două ori pe zi** – dacă situația impune acest lucru – asigurând, pe cât posibil, o atmosferă deschisă, propice dialogului.

23. **Activarea grupurilor de lobby** – publicații, instituții, personalități publice sau grupuri sociale simpatizante ale instituției – în scopul exprimării unor poziții favorabile.

24. **Evaluarea**, periodică, **a situației,** luarea măsurilor de corectare a eventualelor disfuncționalități manifestate pe timpul crizei şi informarea personalului propriu asupra aspectelor care îl privesc.

25. **Aducerea de mulțumiri** colaboratorilor şi tuturor persoanelor sau instituțiilor **pentru sprijinul acordat.**

Alte precizări:

La nivelul fiecărei unități este necesar să existe **un plan de comunicare** pentru situații de criză, la elaborarea căruia se vor avea în vedere următorii factori:

- anticiparea solicitărilor presei şi ale publicului;
- nominalizarea persoanelor care trebuie informate şi a celor ce pot fi implicate;
- stabilirea sistemelor utilizate pentru a reacționa (răspunde).

- **Şeful (comandantul) unității va organiza,** împreună cu principalii factori responsabili, un set de scenarii alternative, **ca răspuns la întrebarea: „Ce facem dacă….?”.** Pot fi consultate şi persoane din afara instituției, specializate în domeniul relațiilor publice.
- **Scenariile alternative** trebuie **actualizate permanent** şi redactate cât mai clar şi concis (tipuri de informații, persoane responsabile, materiale aflate la dispoziție, ostilități previzibile).

- **Relațiile cu mass-media,** pe timpul crizei mediatice, sunt întotdeauna oficiale. Este **imperios necesar** să se respecte **următoarele reguli:**
  - **fac declarații de presă numai** şeful (comandantul), purtătorul de cuvânt/ofițerul de relații publice;
  - solicitările de interviuri, acces, filmări, fotografieri sau de alt gen sunt aprobate numai de şefi (comandanți) şi sunt difuzate către purtătorul de cuvânt, ofițerii de relații publice, derulându-se numai în prezența acestora;
  - **sunt interzise aprecierile personale** cu privire la cauzele, împrejurările, responsabilitățile sau urmările crizei;
  - **în timpul relațiilor ocazionale cu mass-media,** când nu există timpul necesar pentru obținerea aprobării sau contactarea purtătorului de cuvânt/ofițerului de relații publice, **personalul instituției (unității) poate colabora cu presa, cu condiția** ca declarațiile să nu aducă prejudicii prestigiului acesteia, raportând apoi şefului (comandantului) şi purtătorului de cuvânt/ofițerului de relații publice despre modul în care s-a desfăşurat dialogul.
  - **Se repetă mesajul** pentru ca populația să cunoască poziția şi activitatea desfăşurată de instituție (unitate) pe timpul soluționării crizei. Nici un contact nu trebuie avut fără stabilirea unui **mesaj comun,** care trebuie repetat de mai multe ori.
  - Este necesar **să se organizeze un centru de informații** (de presă) dotat cu spațiu pentru realizarea unor interviuri, a briefing-urilor sau conferințelor de presă şi cu tehnica de care au nevoie ziariştii (telefon, fax, xerox).

Să se asigure 24 de ore din 24 prezența purtătorului de cuvânt/ofițerului de relații publice sau a altor ofițeri desemnați la centrul de informații (de presă).

PARTEA a VI-a

TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE

1. TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE

1.1. Scurt istoric

Încercarea creionării lungului drum al tehnicii de sugestie în timp se loveşte de regretul de a-i aminti doar pe câţiva din cei care au studiat această problemă în diverse contexte. Astfel, primul document care atestă utilizarea sugestiei în scopuri curative este Papirus Evers (1552 î. e. n.), care a fost găsit sub ruinele Thebei şi care cuprindea următoarele indicaţii: „Pune mâna pe el pentru a-i alina durerea braţelor şi spune că durerea va dispărea".

Această formă de sugestie prin relaxare, probabil, nu diferă prea mult de cea folosită în diversele contexte actuale. Diferenţa este că, acum, aceste tipuri de sugestie "medic – pacient" sunt mult mai sofisticate, dar mesajul este acelaşi. Astfel de sugestii se folosesc în prezent nu numai pentru vindecarea unor boli, dar şi pentru optimizarea diferitelor caracteristici de personalitate, cum ar fi memoria, atenţia, motivaţia, încrederea în sine. De fapt, sugestia, din perspectiva psihologiei a fost studiată într-un cadru ştiinţific abia la sfârşitul secolului al XIX-lea, situaţiile sugestive existând însă din cele mai vechi timpuri, de când există fiinţa umană şi comunicarea interpersonală.

Din secolul al XIX-lea, sugestia a fost studiată temeinic, privită ca un fenomen important în cadrul ştiinţelor sociale şi, după cum a afirmat profesorul V. Gheorghiu „Nu există sferă de activitate în care sugestiile să nu-şi fi găsit utilitatea practică".

Thomas Brown, în 1820, a propus „legile sugestiei", ca o alternativă la „legile asociaţiei", care demonstrează că „în asociere,

un item mental sugerează un altul, iar Freud spunea că «asociația stă la baza fenomenelor sugestive»"(I. Dafinoiu, *Sugestie și hipnoză*, Editura Știință și Tehnică, București, p. 21).

Cercetarea sugestiei - fenomen multidimensional - a fost studiată prin prisma a două mari direcții: sugestia în conexiune cu hipnoza și sugestia - trăsătură de personalitate.

Fenomenul a căpătat un rol important în momentul în care cercetătorii au început să vadă hipnoza dintr-un unghi mai mult psihologic. Astfel, Bernheim (1888-1964), întemeietorul Nancy School, în dispută cu Școala Salpêtriére (Charcot), vedea hipnoza dintr-un unghi psihopatologic. Autorul este de părere că „trăsătura caracteristică a hipnozei […] este creșterea sugestibilității"(V. Gheorghiu*, Sugestion and sugestibility. Theory and Research*, Editura Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1989, p. 3). Deci, el consideră sugestia drept un principiu de bază în inducția hipnotică și nu doar un mecanism adiacent.

În 1900, Binet definește sugestia ca pe o „idee directoare" (la suggestibilite), ca pe o situație-stimul, ce influențează senzațiile, gândirea, comportamentul sau memoria individului.

În 1979, Shor reia ideea lui Bernheim, susținând că influența mecanismului sugestiv în gândirea modernă despre hipnoză încă nu a fost total descoperită.

Un alt curent important este cel al cărui susținători sunt Shull - 1933, Wertzenhoffen - 1963. Ei pornesc de la ideea că hipnoza reprezintă o manifestare specială a sugestibilității. V. A. Gheorghiu spunea că „toate fenomenele psihice și psihosomatice sunt susceptibile să fie influențate prin sugestie"(1981).

Printre procesele psihice susceptibile a fi influențate de sugestie, pot fi exemplificate:

- senzațiile și percepțiile - Experimentul lui Scripture (1893) și Seashore (1895) constând în demonstrarea reactivității individului la excitanți senzoriali care nu există în realitate;
- funcțiile cutanate - Folosirea unor frunze care în realitate nu irită pielea, dar care sunt prezentate astfel, dând rezultate pozitive;

- procesele fiziologice şi biochimice;
- memoria - rezultate în provocarea unei amnezii sau hiperamnezii, reactualizarea unor informații etc. (Brenen, Freud, Fromm, 1970, Gheorghiu - 1973).

1.2. Abordări contemporane

Studiul sugestiei în cadrul limitat al hipnozei a continuat. Reprezentantul acestei fracțiuni este Theodore X. Barber, care, împreună cu colaboratorii săi, Nicholas P. Spanos şi John F. Charves au cercetat atitudinile, motivația şi aşteptările indivizilor față de hipnoză şi manipularea experimentală a lor cu ajutorul sugestiilor.

„Din punctul nostru de vedere cognitiv-comportamental, gradul în care subiecții răspund la sugestiile-test depinde de pregătirea lor de a gândi şi a-şi imagina tema că sunt sugestionați. Pregătirea, pe rând, depinde de atitudini, motivații şi aşteptări“(*Hypnosys. Imagination ans human Potentialities*, Th. X. Barber, 1974, Pergamon Press Inc.).

Ei propun o soluție pentru ca aceste aşteptări, motivații, atitudini să fie pozitive, şi anume: schimbarea patternului motivațional prin manipularea variabilelor experimentale folosind scala de sugestibilitate Barber (p. 51).

O altă temă importantă abordată de Barber este rolul imaginației în cadrul hipnozei. El spunea că imaginația reprezintă „senzații condiționate“, „imagini din minte“, iar Sarbin se referă la imaginație, definind-o ca un comportament „cum ar fi“(„as if“).

Un alt reprezentant al cercetării hipnozei este Ernest R. Hilgard. Ideea de bază a cercetărilor sale este că hipnoza se realizează cu ajutorul sugestiilor pe care le dă hipnotizatorul subiectului. După numeroase studii, Hilgard concluzionează că inducția hipnotică duce la creşterea sugestibilității într-o manieră statistică semnificantă, trecând peste alte condiții.

O altă concluzie importantă este că atunci când hipnoza urmează imaginația, scorurile tind să crească, iar când imaginația urmează hipnoza, scorurile tind să scadă“ (p. 43, *The Experience of*

Hypnosis. by E. R. Hilgard). De asemenea, Hilgard caracterizează o persoană hipnotizabilă şi se referă la trei tipuri de stări hipnotice: catalepsie, letargie şi somnambulism.

H. J. Eysenck studiază personalitatea în relație cu sugestia. Pe baza acestei relaționări, el defineşte trei tipuri de sugestibilitate:

1) tipul ideo-motor;

2) tipul ce implică indirectul şi

3) „sugestibilitatea interogativă", care e legată de atitudinea şi aptitudinea oamenilor față de diverse persoane, stări, fenomene (cauze genetice, antecedente de viață).

Dar cele mai importante şi mai noi cercetări în domeniul sugestiei au fost în planul psiho-social. Reprezentanții pe care îi vom aminti mai jos şi care ni s-au părut edificatori, sunt: McGuire, Ash, Gheorghiu, Holdevici. Ei au încercat să găsească o relație între sugestie, influență socială şi persuasiune, să demonstreze faptul că sugestia reprezintă cea mai subtilă modalitate de comunicare interumană.

McGuire, primul care a încercat să găsească o relație între sugestie şi influența socială, este de părere că variabilele personale îndrumă sugestibilitatea individuală spre diverse forme ale influenței sociale (modelare, sugestie, persuasiune): demografie, abilități, caracteristici de personalitate. El demonstrează faptul că gândirea influențează atenția şi comprehensiunea mesajului, iar motivația, acordul cu mesajul sugestiv. Cercetătorul trage concluzia că „oamenii" mari, inteligenți sunt mai rezistenți la influență"(coord. V. Gheorghiu, *Sugestie şi sugestibilitate*, p. 316).

O idee nouă, preluată şi de alți psihologi, se referă la anxietate, teamă. McGuire este de părere că este bine să creşti pe moment nivelul de anxietate, pentru a creşte influențabilitatea persoanei.

După părerea lui Allport (1959), sugestia este prezentă în cazul în care „un individ acceptă un mod de comportament sau o opinie fără ca procesele gândirii şi judecării, care de fapt ar fi trebuit să fie implicate, să joace vreun rol"(V. Gheorghiu, I. Ciofu*,* *Sugestie şi sugestibilitate*, Editura Academiei R. S. R., 1982, p. 26).

La rândul său, Ash (1956), referindu-se la influenţa prin sugestii a formării şi modificării atitudinilor, opiniilor şi deciziilor prin manipularea variabilelor (prestigiul persuasiunii, ambiguitate, norme de grup), spune că individul supus normelor de grup poate fi împins până la contestarea realităţii evidente.

În cercetarea ştiinţifică românească, un loc aparte îl deţine prof. V. Gheorghiu, care a reuşit să descopere facilităţile extraordinare ale sugestiei şi sugestibilităţii în plan psiho-social. El a postulat o serie de delimitări conceptuale, care au desprins total sugestia interpersonală de planul hipnotic legat strict de relaţia pacient-terapeut. Astfel, el pune accent pe rolul anxietăţii şi al unor situaţii ambigue în cadrul sugestiei. Cercetările sale, alături de cele ale lui I. Ciofu, s-au referit la influenţarea prin sugestie legată de „situaţia provocativă". V. Gheorghiu este de părere că „motivaţia" - domeniul central al întregii psihologii - este strâns legată de aceste „situaţii provocative" influenţate de sugestii. Totodată, el sugerează trei criterii pentru reducerea ambiguităţii situaţionale: criteriul plauzibilităţii, criteriul confirmării interumane şi criteriul corespondenţei cu o anticipare certă.

Legat de motivaţie şi sugestie, Irina Holdevici preia aceste idei, prelucrându-le în cadrul psihologiei succesului la sportivi. Eliminarea anxietăţii, sporirea încrederii în sine, precum şi dezvoltarea spiritului competitiv prin intermediul tehnicilor sugestive, i-au fortificat psihic pe sportivi în cadrul competiţiilor (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, Bucureşti, 1993).

2. DELIMITĂRI CONCEPTUALE

2.1. Definiţii ale sugestiei

Fiind un fenomen cotidian şi un concept des uzitat în limbajul curent, atât sugestia, cât şi sfera sa de cuprindere au fost foarte greu de definit. În trecut, sugestia era confundată cu un fenomen ocult, incontrolabil, care poate face bine sau rău, caracterul său machiavelic împiedicând studierea sa de către oameni o perioadă lungă de timp.

Abordările conceptuale ale termenului de sugestie au îmbrăcat sensuri diferite în limbajul uzual, medical, psihologic, psiho-social şi chiar filosofic, în conformitate cu opiniile fiecărui autor în parte.

În „The New Encyclopedia Britannica", vol. II (Chicago, 1993), sugestia este definită a fi „procesul de a conduce o persoană spre un răspuns necritic într-o credință sau comportament". Sugestia este simbolică (verbală, vizuală). Autorii aleg un exemplu concludent pentru acest fenomen: o persoană alergică la trandafiri poate să facă un atac astmic doar privind o ilustrată. Cât priveşte sfera de cuprindere a fenomenului sugestiv, aceasta joacă un rol semnificativ în comportamentul colectiv (în agitația socială) şi constituie fenomenul central al hipnozei.

În „Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language"(1994, Gramercy Books, New York), sugestia este definită ca „procesul de acceptare a unor propoziții, de a le accepta sau a acționa (a pune în aplicație), în absența intervenției unei gândiri critice care, în mod normal, este necesară".

Cele două definiții abordează fenomenul sugestiv într-un sens larg, enciclopedic, atingând însă caracteristica sa principală: ideea de stimul acceptată fără o critică rațională din partea persoanei sugestionate.

Sugestia, întotdeauna, oferă răspunsuri sau soluții (subgeno, subgenere (lat.) = a aluneca pe dedesubt). După cum spune profesorul V. Gheorghiu, sugestia nu obligă, ea poate fi determinată ca stimul declanşator. Astfel, P. P. Neveanu - coord., în „Dicționarul de Psihologie"(Editura Albatros, Bucureşti, 1978, p. 694-695) defineşte sugestia ca o „reacție particulară la anumite percepții, care se manifestă prin activarea unei tendințe la care se răspunde, fără colaborarea persoanei în ansamblu". Autorii moderni sunt de părere că ea este „obținută printr-un stimul aplicat în absența unei informații specifice asupra naturii răspunsului acceptat".

De-a lungul timpului, în încercarea definirii sugestiei, autorii au identificat-o fie cu empatia, imitația (Allport, 1968), fie cu complezența, ascultarea, credibilitatea, impulsivitatea (Guilford,

1970). Dar cel mai des, sugestia a fost definită drept persuasiune sau influență (Stokvis, Pflanz), fiind considerată, în cadrul psihologiei sociale, un proces de comunicare. În „Dicționarul de Psihologie Socială (Editura Științifică şi Enciclopedică, 1981, Bucureşti), Ana Bogdan-Tucicov defineşte sugestia drept „o provocare a unor acțiuni sau comportamente ale subiectului în afara voinței sale, ca urmare a unor modificări exclusive ale atenției ce se desfăşoară fără vreun efort absolut“(p. 236).

Ca o sinteză a tuturor definițiilor prezentate mai sus, am ales-o pe cea a profesorului Irina Holdevici, care pare a fi cea mai completă, clară şi sintetică: „Sugestia reprezintă o modalitate de a influența direct sau indirect gândurile sau acțiunile altei persoane, influență ce acționează la nivel de subconştient, nefiind influențată de instanțele critice ale rațiunii celui influențat (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, Bucureşti, 1993).

După trecerea în revistă a opiniilor diverşilor specialişti în domeniu, am ajuns la concluzia că sugestia are următoarele caracteristici:

- este un *stimul* care poate determina sau nu anumite *schimbări* în gândirea, comportamentul individului sugestionat;
- sugestia nu este influențată de *rațiunea* celui sugestionat;
- acționează preponderent la nivel *subconştient*.

Sugestia reprezintă o ramură nouă a psihologiei, extrem de importantă, dar încă nestăpânită de oamenii de ştiință, cu excepția cadrului hipnozei, în pofida descoperirii caracteristicilor sale comune în abordările medicale, psiho-sociale şi psihologice. Cât priveşte relațiile interpersonale, sugestia funcționează indirect, de obicei, subtil, iar experimentarea sa este greu de realizat, datorită multitudinii factorilor care trebuie luați în seamă.

2.2. Relația sugestiei cu persuasiunea şi influența socială în cadrul relațiilor interpersonale

„Ne cunoaştem pe noi înşine comparându-ne cu alții. Imaginea de sine pe care ne-o constituim este cu atât mai aproape de adevăr, cu cât avem mai multe repere“ (Septimiu Chelcea,

Personalitate şi societate în tranziţie, Societatea Ştiinţă şi Tehnică S.A., Bucureşti, 1994, p. 57.). Citatul de mai sus permite o abordare generală a relaţiilor interpersonale, precum şi a mecanismelor de comparare, apropiere, intercorelare care le generează şi în cadrul cărora un rol important îl ocupă influenţa socială, sugestia şi persuasiunea.

Autorul, ca şi alţi cercetători în domeniu, este de părere că stabilirea relaţiilor interpersonale este favorizată atât de apropierea spaţială, cât şi de similaritatea caracteristicilor psihice şi sociale (atitudini, profesie, vârstă, sex, interese, trăsături de personalitate, poziţie socială).

Relaţii interpersonale se referă la modul în care gândeşte şi simte o persoană despre alta, cum o percepe, ce se aşteaptă să gândească aceasta, cum reacţionează la acţiunile celorlalte persoane. De fapt, o persoană acţionează, de cele mai multe ori, după cum crede că gândeşte cealaltă, cum simte, cum percepe anumite lucruri. În opinia lui Heider, o persoană nu numai că reacţionează la comportamentele altei persoane, ci, de asemenea, reacţionează la o posibilă manifestare latentă, formată din sentimente şi credinţe.

Elena Zamfir defineşte relaţiile interpersonale drept „tipuri de relaţii sociale caracterizate prin faptul că sunt stabilite între persoane (nu grupuri, instituţii, colectivităţi) şi sunt regizate într-o măsură semnificativă de logica necesităţilor umane individuale (suport psihic, dragoste, securitate, prestigiu)“ (*Dicţionarul de Sociologie*, coordonatori C. Zamfir şi L. Vlăsceanu, Editura Babel, Bucureşti, 1993).

În planul psihologic al individului, normalitatea sa nu reprezintă o stare strict individuală, ci se realizează în contextul relaţiilor interpersonale. Această normalitate a individului se constituie pe baza folosirii unor tehnici de influenţă, persuasiune, sugestie care, de fapt, în sens larg, nu reprezintă decât modalităţi eficiente de comunicare pe care se sprijină relaţiile interpersonale.

2.2.1. Relația sugestiei cu persuasiunea

În „Retorica“, Aristotel spună că „ne plac cei care ne seamănă şi care au aceleaşi scopuri“. Dacă un individ este atractiv, ne satisface gustul estetic, am vrea să fim la fel ca el şi prin apropiere poată să reuşim să „furăm“ ceva din şarmul său.

Persuasiunea este „o activitate de convingere bazată pe o astfel de organizare a influențelor încât să ducă la adoptarea personală a schimbării aşteptate, fiind opusul impunerii sau forțării unei opțiuni“ (*Dicționar de sociologie*, Editura Babel, Coordonatori C. Zamfir şi L. Vlăsceanu, Bucureşti, 1993).

Situația persuasivă se realizează prin convingere în timp, cu argumente logice, legături între evenimente cognitive, iar în opoziție, sugestia este un stimul (poate fi şi complex) lipsit de analiza atentă, rațională a individului sugestionat, care o priveşte ca atare. Mesajul sugestiv face apel în mare parte la simțuri, trăiri, contagiune emoțională.

O altă diferență între mesajul persuasiv şi cel sugestiv este că primul are finalitate în comportamentul subiectului, pe când al doilea poate să rămână în stare latentă, în subconştientul său. Legat de activitatea clinică, McGuire spune că sugestiile sunt simple, pe când cele persuasive sunt bine argumentate.

Delimitarea sferelor de acțiune ale sugestiei şi persuasiunii ne duc la concluzia că sugestia, mai mult decât persuasiunea este ceva dincolo de comun şi, în acord cu teoria informațională, necesită mai multă atenție.

2.2.2. Relația sugestiei cu influența socială

McGuire spunea că „cel mai inteligent mod de exercitare a influenței sociale e aplicarea sugestiei!“ El dă şi un exemplu legat de nazişti, care au realizat sugestie prin propagandă: sentimentul personal de grandoare derivat din grandoarea colectivă. În cadrul influenței sociale, sugestia este machiavelică, adică cel interesat să îi influențeze pe alții se foloseşte de orice tip de mesaj doar ca să-şi atingă scopul propus.

Ținta influenței sociale o reprezintă schimbarea atitudinală prin conformism, nonconformism şi inovație. Influența socială e o „acțiune conştientă sau inconştientă exercitată de un subiect asupra altora, determinând modificări în orientarea şi comportamentul acestora (P. P Neveanu, *Dicționarul de Psihologie*, Editura Albatros, Bucureşti, 1978, p. 348). Ea se realizează doar dacă se îndeplinesc condițiile următoare:

- context social (facilitarea socială de formare a atitudinilor);
- tendința cognitivistă a indivizilor;
- deindividuare (prezența altora e hotărâtoare).

I. Dafinoiu, în cartea „Sugestie şi hipnoză"(Editura Ştiință şi Tehnică S. A., Bucureşti, 1996, p. 45) oferă patru tipuri de folosire a sugestiei în influența socială:

- distorsiunea memoriei sub impactul unor informații false („intoxicare");
- expectanță şi sugestibilitate (caracteristici necesare subiectului-țintă);
- fenomenul autoatribuirii;
- rolul factorilor socio-culturali (care determină receptivitate la sugestie).

Cadrul larg de cuprindere al sugestiei a fost, pe cât se poate, determinat aici, iar legăturile sale cu persuasiunea şi influența în cadrul relațiilor interpersonale vor fi dezbătute în amănunt în capitolele ce vor urma.

2.3. Clasificare a sugestiilor, tipuri de sugestii

După cum am spus în capitolele precedente, fenomenul sugestiv este amplu şi cuprinde întreaga viață a individului. Tocmai din acest motiv, există o multitudine de clasificări făcute după diverse criterii. Astfel, este foarte greu de realizat o clasificare unică a sugestiilor, fapt pentru care menționăm doar câteva din cele mai cunoscute în literatura de specialitate.

♦ Un astfel de criteriu de clasificare îl reprezintă procesul fundamental care încorporează sugestiile, rezultând patru tipuri:

1. *Sugestii ideatice* (mesajul este structurat într-o formă verbală care poate fi explicită sau implicită);
2. *Sugestii afective* (mesajul sugestiv este trimis prin intermediul unei stări dominante, cum ar fi: tristețea, exuberanța, disperarea);
3. *Sugestii comportamentale* (formate din atitudini, habitudini, comportamente);
4. *Sugestii soluționale* (mesajul provocator este încorporat în diferite evenimente apărute în urma confruntării individului cu societatea sau cu el însuşi).

♦ Un alt criteriu important se referă la gradul de elaborare a sugestiilor, rezultând două tipuri distincte:

1. *Sugestii spontane* (de exemplu, un lider carismatic poate sugestiona fără să-şi propună în mod special acest lucru);
2. *Sugestii elaborate* (în cadrul cărora se simte intenția de a persuada, cum ar fi cazul reclamelor).

♦ Un al treilea criteriu îl reprezintă vectorii mobilului:

1. *Sugestii intrinseci-extrinseci* (cerințele individului);
2. *Sugestii extrinseci* (cerințele exterioare ale societății);
3. *Sugestii întâmplătoare* (factori situaționali).

♦ Un ultim criteriu abordat pentru determinarea unor tipuri de sugestii este cel al efectelor incitației sugestive:

1. *Sugestii protectoare*, pozitive (care contribuie la optimizarea şi vindecarea unor procese şi funcții psihice şi psihofiziologice, cum ar fi, de exemplu, speranțe înalte, care-i cresc interesul individului față de o problemă);
2. *Sugestii traumatizante*, negative (care împing individul să gândească într-un mod pesimist, care ridică suspiciuni, îndoieli);
3. Sugestii indiferente, neutre (care nu au nici un fel de repercusiuni asupra individului.

Există o serie de clasificări ale sugestiilor, la fel de eficiente în cunoaşterea fenomenului sugestiv, pe care am să le reamintim

doar, fiind foarte multe şi diverse. Acestea sunt: după tonalitatea vocii (blânde, dure); din punct de vedere al receptorului (directe, indirecte); după mijloacele de întărire a mesajului sugestiv (persuasiune-nepersuasiune; ostentative-discrete, conflictuale-neconflictuale).

Sugestiile pot reprezenta o parte importantă în cadrul unui fenomen persuasiv sau de influență din cadrul relațiilor interpersonale, de grup sau în comunicarea de masă (reclame, propaganda).

2.3.1. Autosugestia – ca formă specială a sugestiei

Din punctul de vedere al criteriului sursei, sugestiile se împart în heterosugestii, care sunt administrate de o altă persoană, deci sunt exterioare, şi autosugestii, care vin din interiorul individului şi le administrează singur. O persoană bine antrenată, cu dorință de autodepăşire, reuşeşte foarte uşor să se autosugestioneze prin şedințe de autorelaxare sau, pur şi simplu, în timpul zilei sau într-o perioadă în care este nevoie să fie foarte participativă la o anumită activitate.

„Întrucât autosugestia intervine în toate aspectele vieții şi activității cotidiene, fenomenul şi metoda au fost, în ultimele decenii, luate în studiu şi aplicate în scopul echilibrării vieții personale şi a sporirii eficienței activității, mai ales celor de performanță (P. P. Neveanu, *Dicționar de Psihologie*, Editura Albatros, Bucureşti).

Autosugestia este definită ca fiind o sugestie pe care şi-o dă individul sieşi, conştient sau nu, astfel încât conduita sugerată (şi imaginată) se realizează la un moment dat într-o manieră aproape automată, voința nefiind implicată. Trebuie precizat faptul că autosugestia este diferită de educația voinței, fiind mai degrabă o educație a imaginației.

3. SUGESTIA - CA FORMĂ DE COMUNICARE

Comportamentul nostru social nu este influențat doar de situațiile imediate, ci şi de atitudinile proprii. Astfel, cei care doresc

să ne influenţeze comportamentul trebuie să ne schimbe atitudinile.

O modalitate foarte importantă este sugestia, care, la nivel interpersonal, poate reprezenta, în opinia noastră, o formă de comunicare cu rezultate optime în schimbarea atitudinală, deoarece modifică în primul rând latura afectivă a acesteia.

S-a vorbit până acum foarte mult despre persuasiune, influenţă socială - ca modalităţi de comunicare la diverse nivele (mass-media, relaţii interpersonale, inter şi intra grup), iar sugestia a fost identificată cu un fenomen independent, cercetat ca atare în cadrul hipnozei în special, iar mai nou, legată de psihologia socială şi cea a reclamei. La nivel interpersonal, sugestia reprezintă cea mai subtilă formă de comunicare, într-o oarecare măsură, cu nelimitate şi aleatoare posibilităţi de schimbare atitudinală.

După cum se ştie, ca şi fenomenul persuasiv, sugestia poate avea rezultate negative sau pozitive, însă, spre deosebire de fenomenul persuasiv, poate să nu declanşeze nici o modificare în gândirea şi comportamentul individului.

Fenomenul sugestiv este foarte vast şi mai puţin abordat de către specialişti, tocmai datorită acestei variaţii a rezultatelor. Totuşi, ce ne costă ca atunci când o persoană apropiată se află într-un impas să încercăm să-i dăm câteva sugestii (încercări de soluţionare a problemei sau dacă cineva este bolnav, să încercăm să-i întărim încrederea în sine şi recâştigarea speranţei). Toată forţa sugestiei vine din individ şi felul său de a fi.

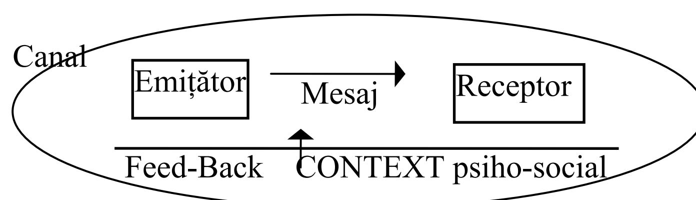
Grecii antici considerau retorica drept metoda vitală a democraţiei. Aristotel, în analiza sa filosofică asupra comunicării a distins trei factori importanţi care fac o comunicare convingătoare:

- ethosul (caracteristicile emiţătorului);
- logosul (caracteristicile mesajului şi ale canalului);
- pathosul (natura emoţională a receptorului).

În prezent, psihosociologii au adăugat acestor trei factori şi contextul în care se desfăşoară comunicarea, precum şi răspunsul receptorului (feed-back).

În interiorul unui grup social, al unei culturi, comportamentul este într-un sens „normat“, este definit gradul de apropiere fizică admis în diferite tipuri de relații interpersonale (prietenie, dragoste, simple cunoştințe). Gestul de strângere a mâinii, luarea de braț, tandrețea formează o scală de proximitate fizică, având semnificații bine stabilite într-un grup. În mod obişnuit, sensul comunicării interpersonale nu se reduce doar la aspectul ei funcțional, adică la schimbul de mesaje datorat unei sarcini comune de rezolvat. Dialogul sistematic între două persoane A şi B se poate iniția şi susține pe baza unei motivații mai profunde, pentru a înlesni sau păstra apropierea sau convergența lor reciprocă (I. Radu - coordonator, *Psihologie socială*, Ed. EXE S. R. L., Cluj-Napoca, 1994, p. 194.).

Vom considera, în continuare, fenomenul sugestiv ca un proces de comunicare şi vom încerca să-l studiem pe baza schemei emițător-receptor (mesaj, canal, context), prezentată mai jos:



Distingem astfel emițătorul şi receptorul, particulare în spațiu sau timp, care creează în cadrul fenomenului sugestiv o relație interpersonală, emițătorul transmițându-i un mesaj sugestiv receptorului pentru a-şi modifica atitudinea față de un lucru, o persoană. Această schimbare afectivă, cognitivă sau comportamentală reprezintă feed-back-ul care, în cazul sugestiei, poate să lipsească, existența sa latentă în subconştient putând rămâne neactivată. Structura mesajului comunicat este foarte importantă. Accesibilitatea conținutului mesajului depinde de congruența codurilor emisiei şi recepției (a canalelor folosite). Această compatibilitate nu ia decât rareori forma identității perfecte. În concluzie, ne interesează „Cine ce spune, sub ce formă şi cui?”.

3.1. Emițătorul şi receptorul

Este poate greu de creionat portretul comunicatorului ideal pentru fenomenul sugestiv, datorită multiplelor variabile care influențează direct sau indirect comunicarea. Totuşi, există câteva caracteristici care sunt de nelipsit, în special în cazul sugestiilor. Se ştie că nu acceptăm sugestii foarte uşor de la persoane care ne sunt simple cunoştințe, decât în probleme mai puțin importante, ci doar de la acelea care ne sunt apropiate (familie, prieteni) sau în cazul acelor persoane carismatice ori cu experiență/ autoritate în diverse domenii (medicul, psihologul, avocatul).

În situațiile sugestive, variabilele de personalitate atârnă cel mai greu în stabilirea relației de schimbare atitudinală (McGuire, 1968). Schimbarea atitudinală, în accepțiunea sa largă, se referă la aria generală a proceselor de influență socială, care se manifestă prin felul în care trăirile, credințele şi comportamentul unei persoane sunt influențate prin stimuli primiți de la alte persoane.

În concepția lui Heider, relațiile interpersonale se rezumă la modul în care o persoană gândeşte şi simte despre o alta, cum o percepe (ce se aşteaptă să facă şi să gândească aceasta, cum reacționează la atitudinile celorlalți). De fapt, o persoană reacționează după cum crede că gândeşte cealaltă, cum percepe anumite lucruri. În concluzie, autorul consideră că un individ nu numai că reacționează la operațiile comportamentale manifeste ale altei persoane, şi de asemenea la o probabilitate latentă formată din sentimente şi credințe.

3.1.1. Caracteristicile emițătorului

Credibilitatea comunicatorului se confruntă cu competența şi încrederea acordată de către receptor. Deci, emițătorul e perceput ca având date adevărate, pertinente şi ca fiind doritor să le transmită fără a le denatura. Impactul sugestiei din acest punct de vedere este cu atât mai mare, mai eficace, cu cât nivelul de educație, de inteligență, de status social şi competență profesională care îi este atribuit, creşte. Pentru ca impactul sugestiei să fie mai puternic, comunicatorul, perceput ca fiind competent, mai trebuie

să fie judecat şi prin prisma sincerității sale. Sinceritatea constă în a comunica ceea ce ştie, în dezinteresul real sau aparent real față de rezultatele demersului său. E perceput cu atât mai sincer, cu cât susține o idee opusă propriului său interes.

„Efectul de transă“ („The Sleeper Effect“), numit astfel de Cook şi Flay, 1978, folosit astfel în psihologia socială, are un rol foarte important în cadrul procesului sugestiv, datorită faptului că mesajul transmis de comunicator este reamintit (reactualizat din subconştient), pe când motivul negării sale este uitat în cazul în care aceasta reprezintă credibilitatea sursei. Se poate ca în timp, datorită unui context propice, o astfel de sugestie să devină plauzibilă şi să producă schimbări la nivel comportamental.

O altă caracteristică a comunicatorului este atractivitatea, definită ca o calitate care place publicului. Un comunicator plăcut (adesea un individ similar auditoriului) este mult mai persuasiv din punct de vedere al preferinței subiective. Receptorul adoptă sugestia sursei pe baza sentimentelor pe care le încearcă pentru ea. Se realizează astfel un proces de identificare, dar depinde de durabilitatea legăturii afective care se stabileşte între comunicator şi receptor. Stereotipul atractivității fizice este foarte puternic, deci cine e frumos, puternic este şi inteligent.

Poate să existe şi situația în care suntem atraşi de o persoană care nu seamănă cu noi, dar ale cărei calități ni le dorim, aspirăm la ele. Considerăm astfel că, ascultându-i sugestiile, putem să fim ca aceasta sau măcar să ne apropiem de ea. Nevoia de complementaritate poate produce în ultimă instanță atractivitatea.

3.1.2. Caracteristicile receptorului

În psihologia socială, caracteristicile auditoriului se referă la receptivitatea acestuia față de mesajul persuasiv al emițătorului. În cadrul psihologiei, dar mai ales în strânsă legătură cu relațiile interpersonale, aceste caracteristici sunt studiate şi integrate într-o temă largă numită sugestibilitate, definită ca „proprietate de a fi uşor influențat de altcineva“ (P. P. Neveanu, *Dicționar de Psihologie*, Ed. Albatros, Bucureşti, 1978, p. 694).

Uneori, sugestibilitatea este percepută ca "slăbiciune a individului", după cum apare definită şi în Larousse, "ca dispoziţie a individului de a se lăsa sugestionat fie datorită unei «slăbiciuni a spiritului», fie din naivitate sau hiperemotivitate".

V. Gheorghiu şi I. Ciofu definesc sugestibilitatea drept „acea manifestare particulare a influenţabilităţii sau provocabilităţii care asigură transformarea situaţiei - sugestie într-un comportament sugerat" (*Sugestie şi sugestibilitate, Aspecte psihologice şi psihofiziologice*, Ed. Academiei R. S. R., Bucureşti, 1982, p. 68-69). Ei adaugă faptul că acest „sindrom de proprietăţi" se referă la o complexitate de dispoziţii psihice (închipuire, subordonare, conformitate, transpunere, captare). Mai pe scurt, sugestibilitatea este o facilitate prin care sugestiile sunt transformate în comportamente sugerate.

McGuire compara o persoană influenţabilă cu o particulă aflată în mişcare browniană şi incapabilă de o opinie proprie şi o acţiune eficientă. Evident că afirmaţia este exagerată, dar un sâmbure de adevăr există. Oamenii sunt foarte diferiţi între ei şi, astfel, o serie de factori externi (sociali) şi interni (psihici) le influenţează personalitatea, determinându-le sau nu acţiunea sugestiilor asupra psihicului lor.

Factorii sociali care influenţează sugestibilitatea subiectului sunt: **demografici** şi **culturali**. Variabilele personale şi sociale relaţionează sugestibilitatea individuală spre diverse forme ale influenţei sociale.

Factorii psihologici care influenţează sugestibilitatea sunt:

a) **constructele personale**, cum ar fi dispoziţia spre deziluzie;

b) **stări obişnuite şi/sau curente** cum ar fi motivaţia, atenţia, dispoziţia sau aşteptările;

c) **influenţa comportamentelor situaţionale**, cum ar fi factorii de prestigiu, situaţiile stimulilor nestructuraţi, presiunea de grup, influenţa sau diferite tehnici verbale (non-verbale) ale sugestiei sau efectele modelelor sau efectul placebo.

W. J. McGuire a emis **patru postulate** pentru a cerceta modul în care anumite caracteristici personale influenţează

sugestibilitatea receptorului. Aceste postulate le vom prezenta pe scurt în următoarele rânduri:

a) *Postulatul mediatorului multiplu* care se bazează pe schema mesajului care mai întâi trebuie să capteze atenția subiectului, apoi acesta trebuie să-l înțeleagă şi apoi să fie de acord cu el ca să-l poată interioriza. De exemplu, pentru ca inteligența să fie în legătură cu sugestibilitatea, ea trebuie să afecteze atenția, apoi înțelegerea şi acordul subiectului, la diferite nivele, pentru ca sugestia să fie adoptată în întregime.

b) *Postulatul combinație-compensație* tratează modul în care efectele variabilelor personale ale fiecăruia produc relația directă cu complianța. De exemplu, să fii excesiv de deschis spre o influență e dezavantajos, pentru că lăsând persoana să fie surprinsă în acest mod, ea va nega orice curs efectiv al acțiunii, iar dacă eşti pripit influenței, ar putea avea dezavantajul de a lăsa persoana incapabilă să profite de sfatul şi experiența altora şi să învețe din propriile-i greşeli.

c) *Postulatul situațional-convingător*. Relația dintre variabila personală şi complianța totală variază corespunzător în moduri predictibile (McGuire, 1968). Inteligența, sexul sau anxietatea cronică a unor persoane se relaționează cu susceptibilitatea lor la sugestie şi va diferi în mare măsură între o situație de hipnoză şi o situație argumentată complex deoarece aceste două situații diferă.

d) *Postulatul variabilei răsturnate* care teoretizează rolul anxietății în influențarea sugestibilității unei persoane. Anxietatea este o variabilă diferită care depinde de modul în care a fost reprodusă teama subiectului.

Oricare din procesele psihice şi psihofizice este influențabil prin sugestie, arată V. Gheorghiu. El postula ca fundament al teoriei sale cu privire la sugestie, ca formă de influență, ideea că omul trebuie să fie tot timpul capabil de decizie. Multitudinea alternativelor rezolvării unor probleme trebuie redusă la un singur răspuns. Apare un conflict care trebuie rezolvat. Dar acest aspect va fi abordat mai amplu în contextul comunicării (cap. 3.4.).

Un rol deosebit de important în cadrul sugestibilității individului îl are expectanța („conduita aşteptării“). Oamenii se ghidează după prejudecăți, aşteptări, motivații, pentru a se conforma, pentru a comunica în exterior. Expectanța a fost definită în mai multe feluri: „stare internă, *atitudine* sau set al organismului care-l conduce să *anticipeze* un anume eveniment“ (Dictionary of Psychology, 1985); P. Golu - „stare de atitudine, anticipare sau de aşteptare a persoanei în raport cu performanța pe care o va obține“.

I. Dafinoiu defineşte expectanța drept „posibilitatea subiectivă sau ipoteza implicită, explicită privind apariția unui rezultat, voluntar sau nu, ca urmare a unui anume comportament“.

Ca o concluzie la implicația fenomenului expectanței, se poate spune că aceasta „ca expresia a nivelului de informație“ al subiectului poate să conducă sugestia apărută spre răspunsul sugerat, dacă expectanța concordă cu soluția sugerată.

Am încercat, în acest subcapitol dedicat receptorului, să evidențiem forța pe care ar putea-o avea sugestibilitatea, ca trăsătură de personalitate a unui individ. Sugestibilitatea sa reprezintă de fapt gradul de aderență al acestuia la anumite idei privite din exterior sub formă de sugestii în cadrul relațiilor interpersonale.

3.1.3. Empatia

Empatia capătă un rol aparte în comunicarea interpersonală, permițând înțelegerea şi anticiparea comportamentului celuilalt. O comunicare empatică reprezintă adesea o relație neverbalizată, implicită, cu un conținut ideativ şi afectiv de tip interactiv ce are ca efect adaptarea eficientă la ceea ce este celălalt. Prin intermediul empatiei, putem să înțelegem mai bine partenerul, să-i intuim gândurile şi stările afective, să-i anticipăm comportamentul şi să acționăm prin intermediul sugestiilor asupra acestuia.

Am considerat de bun augur acest capitol despre empatie, deoarece ni se pare absolut necesară o cunoaştere profundă între emițător şi receptor în cadrul unei activități sugestive. Iar empatia reprezintă, după S. Marcus, „acel fenomen psihic de retrăire a

stărilor, gândurilor şi acţiunilor celuilalt, dobândit prin transpunerea psihologică a eului într-un model obiectiv de comportament uman, permiţând înţelegerea modului în care celălalt interpretează lumea“(S. Marcus, *Empatie şi Personalitate*, Ed. Albatros, Bucureşti, 1997).

În relaţie cu sugestibilitatea, pentru a nu o confunda cu empatia, V. Gheorghiu şi I. Ciofu consideră necesar să sublinieze următoarele: „cu excepţia situaţiei în care lipseşte alternativa nonreacţiei şi a aceleia în care e vorba de o manifestare controlată, voită, deci conştientă, empatia poate fi privită, de asemenea, ca una din dispoziţiile care mijlocesc sau facilitează apariţia răspunsului sugerat“(p. 69, V. Gheorghiu, I. Ciofu*, Sugestie şi sugestibilitate. Aspecte psihologice şi psihofiziologice*, Ed. Academiei R. S. R., Bucureşti, 1982).

Reacţiile subiecţilor devin dependente de experienţa lor relaţională şi implicit de reacţiile celorlalţi, fiind o cale concretă de automodelare şi adaptare socială. Capacitatea de empatie depinde foarte mult şi de particularităţile privind firea emiţătorului şi a receptorului. Astfel, S. Marcus cercetează şi demonstrează că empatia reprezintă o constantă a personalităţii individului (subiecţii cu empatia scăzută au tendinţa spre introversie şi cei cu empatia ridicată au tendinţa spre extroversie).

În cadrul psihologiei sociale, empatia ocupă un rol important datorită implicării acestui fenomen în comportamentul interpersonal precum şi în abilitatea de prezicere a comportamentului social. O analiză a abilităţilor predictiv-empatice, proprie unei persoane aflate în relaţie cu alta, atrage după sine întregul sistem comportamental al individului, cu atât mai mult cu cât predicţia vizează comportamentul afectiv al receptorului.

Rezultatele cercetărilor lui S. Marcus au condus la concluzia că o capacitate proiectivă a unei persoane, permeabilitatea sa la psihologia partenerului este o însuşire experenţial dobândită în procesul de cunoaştere interumană, găsindu-şi comunicarea cu persoane la fel de empatice. Cercetarea dovedeşte că pentru o comunicare eficientă între emiţător şi

receptor este absolut necesară o relație cât mai empatică din ambele părți, iar în cazul sugestiei având un loc bine stabilit de mijlocitor.

3.2. Mesajul

Structura mesajului sugestiv este foarte importantă şi trebuie să urmărească foarte clar ținta răspunsului sugerat, urmând apoi schimbarea atitudinală.

Foarte mulți autori s-au referit la mesajul sugestiv în comparație cu cel persuasiv, primul putând fi conținut în cel de al doilea. Diferențele există, mai ales în plan cognitiv, datorită faptului că mesajul sugestiv nu foloseşte decât foarte puține argumente logice, pe când cel persuasiv e bazat în mare parte pe acestea.

Simplitatea informațională, folosirea unui mesaj repetat sunt elemente tipice mesajului sugestiv. De exemplu, în cazul unui strigăt „Foc!“, mesajul este mai rapid, mai simplu şi mai uşor de înțeles. Impactul asupra receptorilor neîncrezători este enorm şi instantaneu, chiar dacă există o atitudine de detaşare față de mulțime. Sugestia operează apelând la inducerea diverselor sentimente (dragoste, ură), trăiri (anxietate), contagiunii emoționale. În aceste cazuri, impactul empatiei asupra mesajului comunicării este cu adevărat relevant.

Sugestia foloseşte modalități non-verbale pentru a-şi atinge scopul propus, cum ar fi: inflexiunea vocii, invocarea sentimentului de teamă, anxietatea.

Anderson (1983) arată că informația abstractă, care reprezintă un rezumat statistic a 20 de cazuri, necesită mai puțină perseverență decât 2 studii de caz concrete. Astfel, concluzia este justificată prin faptul că informația concretă solicită expectanțe mai puternice decât cea abstractă. În general, perseverența în gândire se referă la tendința de a susține o ipoteză inițială despre un eveniment social, deşi informația contradictorie a schimbat aşteptarea inițială, a schimbat impresia despre o persoană. Acest fenomen al perseverenței în credință este o parte a fenomenului sugestiv.

Sugestibilitatea este legată de influențabilitatea credințelor, simțurilor, percepțiilor şi acțiunilor personale, comunicații directe sau indirecte. Sugestiile sunt transcrise prin aluzii, care alunecă în subconştient şi inconştient.

În multe cazuri, indicațiile distorsionate necesită expectanțe care duc la influențabilitatea senzorială. **Postman** (1953) vorbeşte despre *teoria cognitivă a informației* şi porneşte de la ipoteza că indivizii aşteaptă anumite tipuri de evenimente (puterea ipotezelor). Experiențele care influențează procesele cognitive sunt derivate din informațiile care dau un înțeles specific situației. Aceste expectanțe pot fi înțelese ca scheme cognitive. Apare aici o diferență: sugestia senzorială se referă la distorsiunea senzorială, pe când perseverența în gândire se referă la credințe şi atitudini distorsionate.

În opinia unui alt autor, **Telly**, *schimbarea atitudinală este un proces de informare şi de influență prin sugestie*, în cazul nostru. În cazul unei persoane, reprezentăm importanța într-o anumită formă, în anumite condiții de mediu şi notăm orice schimbare survenită la acea persoană ca rezultat al informării. În varianta autorului, schimbarea la o persoană este o schimbare la nivelul constructelor: un nou construct poate fi adăugat, unul din construcție care e bipolar poate fi reversibil; chiar şi sistemul însuşi poate fi schimbat. De exemplu, o persoană cu un „construct social inferior - construct social superior” este mai puțin sugestibilă decât una „social superior-social egal” în convingerea ei în problema „minorităților naționale”.

Modul sugestiv este diferit după felul în care componentele sugestive sunt implicate în forme ale sugestiei. Sugestia este în mod general considerată ca un mod de manipulare sau, cu alte cuvinte, un mod special de inducere a influenței.

Mulți autori menționează reducerea sau dispariția componentelor raționale ale personalității, ale judecății. Ei indică un comportament necritic, nonvolitiv şi inconsistent (Allport, 1959; Joung, 1931; McDougall, 1908). Mecanismele raționale nu reprezintă baza proceselor sugestive, dar în mod sigur pot fi un

motiv al influenţării lor. De exemplu, McDougall este de părere că argumentul plauzibil şi motivarea manifestă pot potenţa forţele sugestiei. Dacă procesele raţionale sunt prezente, subiectul nu va reacţiona la stimuli sugestivi.

Ion Dafinoiu (p. 215, *Logică şi Educaţie*, Petru Iona – coordonator, Ed. Junimea, Iaşi, 1994) este de părere că mecanismele raţionale, deşi nu reprezintă baza fenomenului sugestiv, îl pot influenţa.

V. Gheorghiu insistă asupra naturii provocative a oricărei sugestii şi spune că sugestia nu trebuie să fie considerată pur şi simplu ca absenţă a instanţelor raţionale. În concluzie, el spune că „valoarea provocativă a acestui fenomen reprezintă motivaţia sugestiei".

3.3. Canalul comunicării sugestive

Mesajul sugestiv este o secvenţă de elemente, ordonată, proiectată pe un model de semne de către emiţător în acord cu legile de formare proprii.

„O comunicare poate fi codată sau analogică ori cele două forme deodată" (I. Radu, P. Iluţ, L. Matei, *Psihologie socială*, Ed. EXE SRL, Cluj-Napoca, 1994, p. 188). Prima foloseşte limbajul (mesajele verbale cu toate sursele limbii), iar a doua foloseşte mijloacele non-verbale (gesturi, mimica, privirea, intonaţia, ritmul vorbirii). E. Mekrabian este de părere, după îndelungi cercetări, că doar 7% din comunicarea unei emoţii se realizează prin canal verbal, 55% prin canal vizual şi 33% paralingvistic (ton, accent, ritm, pauze).

Cuvintele pot fi considerate drept simboluri care reprezintă o situaţie sau o activitate la care ele se referă. Un simplu cuvânt „aruncat" este de ajuns pentru a sugestiona o persoană.

Vocea are un impact extraordinar asupra comunicării; se spune că „tonul face muzica". Dacă ne amintim povestea vulpii şi a corbului, putem spune că inflexiunea vocii mieroase a vulpii l-a înduioşat de fapt pe corb, alături, desigur, de vorbele linguşitoare, chiar dacă neadevărate, despre calităţile reale ale păsării. Mulţi

cercetători au încercat să clasifice impactul caracteristicilor vocii: Cicero (1976) şi Quintilian (1972, 1975) au descris detaliat impactul diferitelor moduri de vorbire, care la nivel interpersonal sunt cel mai vizibile. Trayer (1958) a încercat să sistematizeze diferitele tipuri de calități ale vocii. **Barber, Spanos şi Charles** (1974) au subliniat şi importanța **caracteristicilor vocale în comunicarea sugestivă**:

- *intonația* (se poate modula în timpul dialogului);
- *inflexiunea* (schimbarea sa poate determina anumite informații despre starea interlocutorului);
- *volumul* (alternanța).

Comportamentul non-verbal poate fi o sursă de informație foarte importantă deoarece evidența indică faptul că adesea atenția pe care o acordăm comportamentului non-verbal este preponderentă față de cel verbal.

Erickson şi Friesen (Erickson şi Frieser, 1969, 1972) au conturat cinci tipuri diferite de comportament non-verbal:

1. *Ilustrator*: comportamente non-verbale accentuând, ilustrând sau alteori acompaniind discursul sau conținutul limbajului. Exemplu: gesturile - cel mai des însoțesc discursul; mişcarea ochilor (strălucirea lor) are legătură cu ritmul discursului.

2. *Adaptatori* sau manipulatori. Aceste comportamente sunt considerate a indica funcțiile proprii de funcționare care într-un grad mare sunt independente de discurs şi conținutul limbajului. Exemplu: vorbitorul se scarpină, îşi umezeşte buzele, se joacă cu stiloul.

3. *Emblemele* includ comportamente non-verbale cu înțeles circumscris şi specific care ar putea fi tradus într-o pronunție verbală. Exemplu: clipirea ochilor, mişcarea capului, ridicatul din umeri.

4. *Adaptabili*. Comportamentul non-verbal ajută adaptarea dialogului şi a comunicării cum ar fi „schimbarea rolurilor de ascultător şi receptor" („turn taking signals" - Duncan & Foke, 1977).

5. „*Affect displays*". Toate comportamentele non-verbale servesc unor funcții de expresie pentru stări emoționale specifice.

Cele mai importante, în acest sens, sunt expresiile faciale şi schimbarea vocii.

Comportamentul non-verbal poate fi o sursă sugestivă de informații foarte bună despre alții. Expresiile faciale specifice sunt stabile în cadrul diverselor culturi şi probabil că indică „programe" primare reprezentând emoții prin expresii.

Viteza discursului poate reprezenta dominare şi extroversie din partea emițătorului sau relație pozitivă cu atitudinea dominatoare, până la comportament distant (nevrotic şi extrovert).

Mekabian (1972) studiază simpatia şi relațiile de status între persoane interactive într-o diadă, precizând că ele sunt reflectate în comportamentul non-verbal al acestor persoane.

simpatie creşte contactul cu ochii
distanța mai mică între ei
îşi zâmbesc adesea

Efectele sugestive ale comportamentului non-verbal sunt multiple. De exemplu, se crede că cei care poartă ochelari sunt mai inteligenți decât ceilalți. Nimic mai fals.

Comportamentele non-verbale folosesc în detectarea stărilor emoționale, trăsături de personalitate sau atitudini interpersonale.

3.4. Contextul psihosocial
Eficiența activității negative şi contextul psihosocial

În concepția lui McDougall, sugestia reprezintă un proces de comunicare realizat prin afirmarea mesajului în absența unei baze logice corespunzătoare, dar credibil. În urma unor îndelungi cercetări, autorul a afirmat faptul că elementele logice pot avea totuşi un loc în cadrul activității sugestive, dar nu pot avea un rol principal.

Sugestiile reprezintă prin natura lor stimuli importanți. V. Gheorghiu a denumit contextele în care acționează sugestiile „situații provocative". Ele leagă factorii comunicării şi influențării de dinamica generală a proceselor psihice, în special de motivație, care este domeniul central al întregii psihologii.

Situațiile provocative decurg din raporturile dintre individ şi ambianța sa în procesul satisfacerii trebuințelor sale, din cerințele şi

dorințele pe care individul şi le adresează sieşi în scopul realizării de sine, precum şi din cerințele pe care natura şi societatea le adresează omului ca parte componentă a unui macrosistem. Individul este chemat să-şi protejeze, să-şi apere şi promoveze interesele sale biologice, psihologice şi sociale.

Contextul social constituie **„anturajul“** în care individul îşi trăieşte viața. El este format din:

- prezența altor indivizi (reali, imaginari sau simbolici);
- interacțiunea dintre indivizi;
- locul în care acțiunea are loc;
- activitățile colaterale din acel loc;
- setul regulilor nescrise şi expectanțelor.

În concepția lui **G. Zimbardo**, există şase factori care influențează comunicarea interpersonală:

◊ gradul de apropiere sau proximitate spațială;
◊ limitele contactelor fizice în aceste relații;
◊ stilul cald sau autoritar;
◊ schimbul de priviri ca formă de comunicare;
◊ volumul şi ritmul interacțiunilor;
◊ dinamica autodezvăluirilor reciproce.

Toți aceşti factori sunt determinați de către contextul social şi în special de cel psihologic care, în activitatea sugestivă, este foarte important. Pentru a explica efectele sugestiei asupra percepției, Sherif a folosit un model al „cadrului de referință“; pornind de la ideea unei „situații ambigue“, nestructurate, el demonstrează că nu există o simplă „percepție a haosului“. Ceea ce este perceput în astfel de situații este efectul unor funcții interne, atitudini, impulsuri, funcții emoționale. Impactul distragerii atenției asupra sugestiei dovedeşte valoarea euristică a acestui model. Festinger (1964) a demonstrat că indivizii distraşi sunt mai uşor sugestionați. Pe măsură ce nivelul de distragere creşte, subiecții prezintă dificultăți tot mai mari de a reacționa la argumentele mesajului. În cazul mesajelor de calitate superioară, care provoacă

în general gânduri favorabile, distragerea le-ar anihila, inhibând astfel sugestia.

Posibilități de eliminare a situațiilor ambigue prin sugestie

Altfel spus, un sfat este binevenit atunci când ne aflăm în impas şi nu ştim cum să rezolvăm o problemă. Este vorba de „locul sugestiei“ în psihologie. Sugestia este văzută ca o strategie cognitivă de luare a deciziilor. Este vorba de un tip special de influență exercitată de un comunicator prin conținuturi sugestive. Binet (1900) şi Seastore (1895), pionieri în studierea sugestiei, au subliniat influența majoră a „micilor” replici sugestive verbale şi non-verbale. Pentru a trăi şi supraviețui, omul trebuie întotdeauna să fie în stare să acționeze. Există soluții alternative pentru evaluarea şi rezolvarea problemelor personale. Există o serie de nerelaționări care creează situațiile ambigue: adică individul nu a înțeles informația primită exact în sensul în care i-a expediat-o emițătorul şi nu o poate reproduce în mod adecvat:

- cât de bine se pricepe să folosească informațiile pe care le-a primit;
- dacă ceea ce crede el că ştie despre emițător nu este în acord cu lumea sa interioară (eroare de consens);
- dacă percepțiile pe care le are despre el nu sunt însuşite.

V. Gheorghiu propune câteva strategii de dizolvare a ambiguității prin intermediul situațiilor sugestive *(Hypnosys. 175 Years after Mesmer*). Mecanismele sugestive îndeplinesc un proces de substituire. Eliminarea soluțiilor alternative nu este întotdeauna conştiincios realizată. Decizia comportamentală câştigă caracterul unei exclusivități „ca şi cum“. Mecanismele sugestive se influențează reciproc cu cele reflexe (modele aplicate automat), precum şi cu cele raționale (deciziile clare). Strategiile propuse de profesorul V. Gheorghiu le menționăm doar, urmând să le abordăm mai pe larg în capitolul următor. Acestea sunt:

- criteriul plauzibilității;

- criteriul confirmării interumane;
- criteriul corespondenței cu o anticipare certă.

„În situațiile ambigue, sugestia pare să conducă la o reducere directă a gradelor de libertate fără a pierde din capacitatea intelectuală vastă în procesul de dezvoltare a ambiguităților” (*Hypnosys. 175 Years after Mesmer*, p. 137).

Încă o dată se evidențiază faptul să sugestia ocupă un loc foarte important în comportamentul interuman.

4. TEHNICI DE SUGESTIE ÎN RELAȚIILE INTERPERSONALE

Tehnici de sugestie

Dependența omului față de sistemele de comunicare este o realitate acceptată. Ființa umană este strâns legată de obiceiuri, motivații, convingeri, prejudecăți, de particularitățile unor procese cognitive, de rolurile sociale care trebuie să le joace față de alte persoane, instituții (familia, şcoala, locul de muncă), cât şi față de colectivitățile cărora le aparțin.

Influența sugestivă este facilitată şi de faptul că oamenii, majoritatea considerându-se raționali, nu s-au eliberat pe deplin de reprezentări mitice şi conduite magice, ei fiind în multe cazuri „victimele” unor prejudecăți sau clişee comportamentale. Credința în astfel de influențe nu presupune neapărat pierderea controlului rațional, dar implică, de multe ori, elemente iraționale, de natură sugestivă.

Tehnicile sugestive se încadrează în larga sferă a fenomenelor care au drept scop schimbarea atitudinală prin influențarea trăirilor, credințelor şi comportamentelor unor persoane cu ajutorul unor stimuli primiți de la alte persoane.

În cadrul grupului se aşteaptă ca indivizii să reacționeze în funcție de normele proprii şi de modul în care fiecare individ se percepe pe sine şi îi percepe pe ceilalți. Heider spunea că o persoană nu numai că reacționează la acțiunile manifeste ale altei persoane, ci, de asemenea, reacționează la o probabilitate latentă, după cum crede că gândeşte, simte şi percepe anumite lucruri şi persoane celălalt.

Cercetarea prezentată în capitolul anterior a încercat să demonstreze rolul important al empatiei indivizilor, cât şi gradul de sugestibilitate al fiecăruia în cadrul relațiilor interpersonale. Un individ înalt sugestibil poate fi marginalizat pentru că el este uşor influențabil de către ceilalți, arătând astfel că nu e capabil de opinii şi atitudini proprii. Foarte important pentru astfel de indivizi este rezistența la sugestie, care poate fi modelată prin tehnici sugestive. Se spune că sugestibilitatea reprezintă o trăsătură de personalitate. Chiar şi aşa, ea poate fi modelată, individul devenind în timp, dintr-un tip mult sugestibil, unul cu o sugestibilitate medie. În acelaşi context, al relațiilor de grup, şi gradul de empatie al indivizilor variază. Un tip puternic empatic este deosebit de înțelegător față de ceilalți şi reuşeşte cu succes, de obicei, să se facă înțeles de ei.

Există o opinie în domeniu, care spune că individul puternic empatic îi înțelege pe ceilalți şi astfel partenerii lui devenind la rândul mai maleabili, mai empatici.

Pe de altă parte, o persoană puțin sugestibilă poate trece drept greu abordabilă, cu o personalitate introvertă şi cu slabe capacități de relaționare în interiorul grupului.

Aceste capacități de comunicare pot fi optimizate prin intermediul unor tehnici de sugestie proprii psihologiei sau împrumutate din domeniul persuasiunii, dar adaptate activității sugestive.

Voi încerca să abordez, în continuare, câteva tipuri de tehnici sugestive, urmărind prin aceasta o mai bună relaționare a indivizilor în interiorul grupului.

Efectul Placebo-transgresiunea din domeniul psihologicului în cel psihosociologic

Reactivitatea Placebo constituie o manifestare particulară a sugestibilității şi, în general, mecanismul de acționare al Efectului Placebo presupune cunoaşterea mai exactă a proceselor psihologice şi psihosociologice acționate prin exercițiile sugestive.

„Efectul Placebo" este preluat din domeniul medical, reprezentând un efect psihologic imediat şi este folosit pentru sporirea credinței pacientului în eficacitatea tratamentului sau pentru alte aspecte ale relației terapeutice.

Cuvântul „placebo” a intrat în literatura medicală la sfârşitul secolului al XVIII-lea (în lb. latină - placebo = îmi place), dar nu a apărut în vreun titlu de articol decât în anul 1945. De atunci, a devenit o practică comună în cercetarea medicală pentru testarea medicamentelor noi, prin compararea lor cu placebos farmacologici inerți, sub condiții oarbe, duble şi practici similare, care au folosit, de asemenea, în variate stări ale cercetării psihoterapeutice.

În „Dicționar de psihologie socială” (Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1981, p. 91), Pantelimon Golu precizează că: „Efectul Placebo desemnează iradierea sau transferul semnificației unor măsuri întreprinse, de exemplu, în legătură cu condițiile dintr-un anumit loc de muncă, asupra conduitei şi performanței celor care lucrează în alte locuri de muncă şi ale căror condiții n-au fost modificate efectiv“.

În cazul unor stări anxiogene determinate de diverse cauze externe sau interne, efectul Placebo, ca modalitate de sugestie, poate să-l ajute pe individ, în final intensificând în mod pozitiv relațiile din grup. Această tehnică funcționează, în special, asupra indivizilor care au suferit o stare emoțională negativă sau care sunt marginalizați, implicând o autoestimare scăzută şi o stare de anxietate.

Această „credință Placebo“ (*Hypsnosys. 175 Years after Mesmer. Recent Developments in Theory and Application*, Walters Bongartz (ed.), Universitätsverlag Konstanz, 1990) va produce un răspuns emoțional cum ar fi calmul, speranța, liniştea interioară ş.a.m.d., care sunt opuse depresiei şi anxietății, cu repercusiuni benefice şi asupra relațiilor din cadrul grupului.

Repetarea unui mesaj simplu

Să ne reamintim povestea vulpii şi a corbului, în care vulpea, apelând la viclenia sa tipică, îl face pe corb să creadă că într-adevăr este rege al păsărilor, că are o voce superbă şi un penaj deosebit. Este tipul de sugestie prin care mesajul este reluat, chiar dacă nu are corespondent în realitate, până când scopul este atins.

Astfel, şi în cazul grupurilor umane, un lider, în final, este ascultat pentru că ceea ce spune „sună frumos“ şi electrizează

publicul. Dacă o persoană doreşte să cucerească pe alta, motivația intrinsecă fiind foarte puternică, folosind o tehnică sugestivă, repetitivă, va avea şanse de reuşită. De asemenea, în cazul reclamelor, un mesaj foarte scurt, o idee, un cuvânt este prezentat de mai multe ori, pe moment nu este reținut, dar în timp devine ceva cunoscut, chiar este inclus în viața cotidiană. Exemplu: „Ştii şi câştigi!“ sau „Te uiți şi câştigi!“.

Această tehnică nu este una nouă. Pentru prima dată a fost folosită în propaganda bolşevică, preluată apoi de către nazişti în timpul celui de-al doilea război mondial.

În prezent este o tehnică folosită cu eficacitate în domeniul reclamei şi al propagandei. La nivel interpersonal, datorită relaționării specifice dintre doi indivizi, cu ajutorul mesajelor repetitive, se pot atinge scopuri intangibile la prima vedere, datorită tocmai tenacității celui care foloseşte o astfel de tehnică, de regulă, aceasta fiind o calitate deosebit de apreciată.

Dar, este demn de remarcat faptul că aceste mesaje, dacă depăşesc un anumit prag, pot deveni ineficiente, datorită apariției sentimentului de iritare, enervare sau plictiseală.

Repetarea mesajului sugestiv are următoarele caracteristici:

- facilitează percepția stimulilor de către persoanele care nu i-au perceput în prezentarea precedentă;
- întreține/consolidează - pentru persoana care a perceput deja stimulul (nu-l irită);
- dacă e prea frecvent - creează o stare obsesivă;
- creează sentimentul receptorului că cel care repetă este puternic, bine aşezat.

Distragerea atenției

Sugestionarea verbală poate fi mai eficientă folosind ceva care le atrage atenția indivizilor suficient pentru a le inhiba contraargumentarea. Pe măsură ce nivelul de distragere creşte, subiecții prezintă dificultăți tot mai mari de a reacționa la argumentele mesajului (Festinger şi Maccomby, 1964, Osterhause şi Brock, 1970).

În practică este foarte adesea folosită această tehnică când cuvintele susțin, de exemplu, candidatul; imaginea vizuală a candidatului ne restrânge analiza atentă a vorbelor. Distragerea este eficientă când mesajul este simplu sau uşor de infirmat. Cu mesajele complexe, distragerea se interferează cu o reflecție atentă a gândirii.

Se pune problema şi altfel: sunt cei care vorbesc mult şi repede mai convingători decât cei care vorbesc puțin tocmai datorită faptului că nu oferă timp pentru contraargumente?

Concluzia este simplă - dacă nu observăm un mesaj, nu-l putem contraargumeta.

Rezistența la mesajele sugestive

Există o serie de probleme legate de rezistența la schimbare a atitudinilor, prin diverse forme de influențare, cum ar fi manipularea sau persuasiunea. În mod complementar, fiecare autor a încercat să ofere câteva soluții pentru evitarea unor efecte neplăcute. Începând cu McGuire, cel care-i spunea unui coleg de breaslă: „tu îi înveți pe oameni să devină mai persuasivi, pe când eu îi învăț să fie rezistenți la orice modalitate de influență"; autori pasionați de această problemă a rezistenței la influență au creat o serie de strategii viabile" (Meyers, Social Psychology, McGraw-Hill, Inc., New York, 1990). Atâta timp cât aceste lipsuri de influență au loc la nivel cognitiv, există rezolvări bazate pe argumente logice sau, mai bine spus, contraargumente, găsirea altor soluții decât cele prezentate de un anume emițător, delimitarea conştientă de modul de gândire al acestuia.

Se pune întrebarea ce facem când suntem bombardați cu sugestii negative care pot dezorganiza şi chiar traumatiza individul? Ne întrebăm de unde ne vin astfel de idei, cum am putut reacționa astfel față de un fenomen sau situație?

Asemenea probleme apar la nivelul subconştientului. Deşi dispune de libertate de decizie, persoana în cauză este condiționată de sistemul de dependență în care se găseşte față de alte persoane,

instituții sau față de propriile prejudecăți, modele, acționând în conformitate cu sugestiile ce-i sunt transmise.

Irina Holdevici definește subordonarea, fiind „dispoziția care mediază supunerea necritică față de incitații din afară sau din interiorul individului, incitații care creează direct sau indirect, cu sau fără intenție, dirijarea comportamentului său” (Irina Holdevici, *Sugestiologie şi psihoterapie sugestivă*, Editura Victor, Bucureşti, 1995, p. 13).

Subordonarea se bazează şi pe necesități de apărare a eului, cum ar fi evitarea disconfortului din situații de ambiguitate.

Manipularea prin sugestii a individului se realizează făcând apel la emoțiile sale, cunoscându-i expectanțele sociale, sentimentele de vinovăție față de anumite lucruri, dorințele sale intime. Cunoscând toate acestea, manipulatorului îi vine foarte uşor să-şi „implanteze” mesajul fără ca cel în cauză să conştientizeze acest lucru.

Pentru a evita astfel de situații neplăcute, care uneori pot fi fatale pentru conduita individuală în general, vom prezenta mai jos câteva modalități, considerate eficiente, de rezistență la sugestii negative.

Mai întâi, evitați să vă deschideți sufletul în fața oricui. Nu vorbiți despre treburile dumneavoastră unor persoane străine. Nu vă exprimați dorințele interne, trăirile, punctele vulnerabile unor cunoştințe întâmplătoare.

O altă modalitate de abordare o reprezintă antrenamentul personal, constând în desensibilizarea de anxietate şi reacții fobice, găsirea unor modalități noi, în special, chiar dacă e amintit pe ultimul loc, reconstrucția şi întărirea egoului prin autosugestii, constând în diverse mesaje cum ar fi: „sunt puternic!“; „Am o putere de muncă extraordinară!“; „Nu am nevoie de ajutorul altora în rezolvarea acestei probleme!“.

Exersarea în păstrarea calmului şi a sângelui rece, în confruntările cu cei care încearcă să manipuleze este o altă modalitate de rezistență. Nu vă lăsați la cheremul lăcomiei şi al satisfacerii orgoliului personal.

Acceptați schimbul de idei, analizând la rece opiniile sau concepțiile ce nu coincid cu ale dumneavoastră.

În lucrarea „Psihologia succesului” (Editura Ceres, Bucureşti, 1993, p. 87), autoarea, Irina Holdevici, propune o atitudine de viață bazată pe relaxare. Aceasta cuprinde câteva exemple de atitudini pentru a evita suprasolicitarea zilnică. De exemplu, planificarea riguroasă a activității zilnice, chiar dacă aceasta va însemna refuzarea unor persoane. Este foarte important să ne aducem aminte cuvântul „Nu!“. „De cele mai multe ori este greu să refuzi pe cineva dar, adesea, aceasta este singura cale de a păstra un stil sănătos de viață. Nu trebuie să uităm că lumea nu se va sfârşi dacă nu răspundem la o solicitare“.

De asemenea, este bine să ne controlăm propriul stil de viață, decât să-i lăsăm pe alții să ne ghideze. Câteva minute zilnice de relaxare în care să ascultăm muzică sau pur şi simplu să nu facem nimic înseamnă foarte mult pentru sănătate. Suprasolicitările, chiar în cazul unor indivizi performanți, pot duce la boli psihosomatice.

„Primul pas în calea evitării unui stil de viață stresant constă în a învăța să previi şi să eviți supraîncărcarea. Al doilea constă în utilizarea profilactică şi terapeutică a tehnicilor de relaxare. Trebuie să fim realişti în planificarea propriilor activități, supraestimând timpul de care avem nevoie pentru a le realiza şi nu subestimându-l. Mai bine să plecăm mai devreme de acasă, decât să trăim stresul că vom întârzia la serviciu. De asemenea, trebuie să acceptăm ideea că la un moment dat trebuie să ne oprim dintr-o activitate şi să trecem la alta” (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, Bucureşti, 1993, p. 86).

Toate aceste modalități de rezolvare a problemelor reprezintă o cale terapeutică foarte dezvoltată, care se poate realiza individual, cum am spus şi mai sus, dar şi cu ajutorul specialiştilor.

BIBLIOGRAFIE

- **Barber, Theodore X.,** *Hypnosis. Imagination and Human Potentialities*, Pergamon Press Inc., New York, 1974.
- **Bondrea, Aurelian,** *Sociologia opiniei publice şi a mass-media,* Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1998.
- **Bongartz, Walter**, *Hypnosis. 175 Years after Mesmer. Recent Developments in Theory and Application*, Universitätsverlag, Konstanz, Germany, 1990.
- **Berthad, Dominique**, *Manipularea prin scris*, Editura Antet, 1998;
- **Bertrand, Claude Jean,** *Deontologia mijloacelor de comunicare*, Editura Institutul European, Iaşi, 2000.
- **Candea**, **Rodica,** *Comunicarea managerială*, Editura Expert, 1996;
- **Chelea, Septimiu,** *Cunoaşterea vieţii sociale. Chestionarul şi interviul în ancheta sociologică*, Editura I. N. I., Bucureşti, 1996.
- **Chelea, Septimiu**, *Eu, tu, noi. Viaţa psihică, ipoteza certitudinii*, Editura Albatros, Bucureşti, 1983.
- **Coman, Cristina,** *Relaţiile publice. Tehnici de comunicare cu presa,* Editura ALL – 1999;
- **Coman, Cristina,** *Relaţiile publice şi mass-media*, Ediţia a doua revăzută şi adaugita Editura Polirom 2000;
- **Coman, Cristina,** *Relaţiile publice, principii şi strategii,* Editura Polirom, Iaşi, 2001.
- **Coman, Mihai,** *Introducere în sistemul mass-media*, Editura Polirom, Iaşi, 2001.
- **Cornea, Paul,** *Introducere în teoria lecturii*, Editura Polirom, 1998;

o **Cornelius, Helena**, *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Editura Stiinta si Tehnica, 1996;

o **Covey, Stephen**, *Eficienţa în şapte trepte*, Editura All, 1994;

o **Crasne, Margo**, *Munca de lămurire, o artă*, Editura Antet, 1998;

o **Dafinoiu, Ion,** *Sugestie şi hipnoză*, S.C. „Ştiinţă & Tehnică" S.A., Bucureşti, 1996.

o **Dinu, Mihai,** *Comunicarea,* Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1997.

o **Drăgan, Ioan,** *Paradigme ale comunicării de masă,* Editura Şansa, Bucureşti, 1996.

o **Dobrescu, Paul** şi **Birgaoanu, Alina**, *Putere fără contraputere*, Editura ALL;

o **Doise, W., Deschamps, J. C.** şi **Mugny, G.,** *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi, 1996.

o **Duck, Steve,** *Relaţiile interpersonale: a gândi, a simţi, a interacţiona,* Editura Polirom, Iaşi, 2000.

o **Feldman, Robert,** S., *Social Psychology. Theories, Research and Applications*, McGrau-Hill Book Company, U. S. A., 1985.

o **Ficeag, Bogdan,** *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, 1996;

o **Gheorghiu, V.** şi **Ciofu, I.,** *Sugestie şi sugestibilitate. Aspecte psihologice şi psihofiziologice*, Editura Academiei R. S. R., Bucureşti, 1982

o **Gheorghiu, V., Metter, P.** şi **Eysenck, H., J.,** *Sugestion and Sugestibility. Theory and Research*, Springer-Verlag, Berlin, 1989.

o **Gorgoş, Constantin,** *Dicţionar enciclopedic de psihiatrie*, Editura Medicală, Bucureşti, 1994, vol. 4

o **Grama, Dinu,** *Preferinţa interpersonală*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1974

o **Hilgard, Ernest,** *The Experience of Hypnosis. A shorter Version of Hypnotic Sugestibility*, Harcourt, Brace & World Inc., New York, 1969

o **Holdevici, Irina,** *Autosugestie şi relaxare*, Editura Ceres, Bucureşti, 1995

o **Holdevici, Irina,** *Elemente de psihoterapie*, Editura All, Bucureşti, 1996

o **Holdevici, Irina,** *Psihologia succesului*, Editura Ceres, Bucureşti, 1993

o **Holdevici, Irina,** *Sugestiologie şi psihoterapie sugestivă*, Editura Victor, Bucureşti, 1995

o **Holdevici, Irina** şi **Vasilescu, Ilie, P.,** *Psihoterapia. Tratament fără medicamente*, Editura Ceres, Bucureşti, 1993

o **Ioan, Petre** (coord.), *Logică şi Educaţie*, Editura Junimea, Iaşi, 1994

o **Johns, Gary,** *Comportament organizaţional*, Editura Economica, 1998

o **Kapferer, Noel**, *Zvonurile*, Editura Humanitas, 1993

o **Kennedy, Gavin**, *Negocieri*, Editura Nemira, 1998

o **Kunczik, Michael,** *Introducere în ştiinţa publicisticii şi a comunicării*, Editura Presa universitară clujană, Cluj Napoca, 1998.**Marcuş, Stroe,** *Empatie şi personalitate*, Editora Atos, Bucureşti, 1997

o **Lochard, Guy,** *Comunicare mediatică*, Editura Institutul European, Iaşi, 1998

o **Marinescu, Paul,** *Managementul instituţiilor de presă din România*, Editura Polirom, Iaşi, 1999

o **McLuhan, Marshall,** *Mass-media sau mediul invizibil,* Editura Nemira, Bucureşti, 1997

o **Micu, Achim,** *Sociometria. Eseu critic*, Editura Politică, Bucureşti, 1967

o **Moscovici, Serge**, *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt,* Editura Polirom, 1998

o **Moscovici, Serge,** *Psihologia socială sau Maşina de fabricat zei*, Editura Universitatea „Al. I. Cuza“, Iaşi, 1994

o **Myers, David, G.,** *Social Psychology*, Third Edition, McGrau-Hill Book Company, U. S. A., 1990

- **Neculau, Adrian** (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iaşi, 1996
- **Pease, Allan,** *Limbajul vorbirii*, Editura Polimarc, 1994
- **Peretti, André de,** *Tehnici de comunicare,* Editura Polirom, Iaşi, 2001
- **Petcu, Marian,** *Puterea şi cultura, o istorie a cenzurii,* Editura Polirom, Iaşi, 1999
- **Pop, Doru,** *Introducere în teoria relaţiilor publice,* Editura Dacia, Cluj Napoca, 2000
- **Popescu, Dan,** *Arta de a comunica,* Editura Economică, Bucureşti, 1999
- **Prutianu, Ştefan**, *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, 1997
- **Radu, Ion, Iluţ, Petre** şi **Matei, Liviu,** *Psihologie socială*, Editura EXE S. R. L., Cluj-Napoca, 1994
- **Souni, Hassan**, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, 1998
- **Szabo, Lucian Vasile,** *Libertate şi comunicare în lumea presei: principii, norme, reguli. Limbajul mass-media.*, Editura Amarcord, Timişoara, 1999
- **Şoitu, Laurenţiu**, *Comunicare şi acţiune*, Editura Institutul European, 1997
- **Şoitu, Laurenţiu**, *Pedagogia comunicării*, Editura Didactica şi Pedagogică, 1997
- **Tucicov-Bogdan, Ana,** *Conceptul şi fenomenul de influenţă socială în cercetarea sociopsihologică*, în „Revista de Psihologie, T. 38, Nr. 1, ianuarie-martie, 1992, Bucureşti, p. 7-13
- **Tucicov-Bogdan, Ana, Chelea, Septimiu, Golu, Pantelimon, Mamali, Cătălin** şi **Pînzaru, Petru,** *Dicţionar de Psihologie Socială*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1981
- **Van Cuillenburg, JJ., Scholten, O., Noomen, G.W.,** *Ştiinţa comunicării*, Editura Humanitas, Bucureşti, 2000
- **Voicu, Monica,** *A.b.c.-ul managerului*, Editura Danubius 1998

o **Zamfir, Cătălin** şi **Vlăsceanu, Lazăr** (coord.) Dicționar de sociologie, Editura Babel, Bucureşti, 1993

o **Zimbardo, Philip,** *Psychology and Life*, Golden Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, Boston, London

o *The New Enciclopedia Britannice*, vol. XI, Chicago, 1993. *Webster's Enciclopedic Unabridged of the English Language*, Gramercy Books, New York, 1994

ACTE NORMATIVE:

• Instrucțiunile M.A.I. nr. 171/2001 privind organizarea şi desfăşurarea activităților de relații publice, tradiții, educație şi sport a M.A.I.;

• Ordinul Ministerului de Interne nr. 319/2002, privind mediatizarea datelor şi informațiilor obținute în exercitarea atribuțiilor de serviciu de către lucrătorii Ministerului Administrației şi Internelor.

• Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului (M. Of. nr. 440/2002)

• Legea nr. 544/2001 – privind liberul acces la informațiile de interes public (M. Of. nr. 663/ 2001);

• Legea nr. 182/12.04.2002 – privind protecția informațiilor clasificate (M. Of. nr. 248/2002);

• Legea nr. 218/2002 – privind organizarea şi funcționarea Poliției României (M. Of. nr. 305/ 2002);

• Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public (M. Of. nr. 663/ 2001);

• Management Organizațional – Domeniul Ordinii Publice – vol. I şi vol. II – Editura Ministrului de Interne.

Redactare: comisar-şef Mariana CIOBĂNAŞ
Tehnoredactare şi copertă: subinspector Carmen Tudorache
Grafician: Lavinia DIMA

Tiparul executat la Tipografia M.A.I.